

## دراسة مقارنة في القيادة الرؤيوية بين الأندية الرياضية والمنتديات في محافظة

### نينوى

أ.م.د. عدي غانم الكواز \*

\* كلية التربية البدنية وعلوم الرياضية/جامعة الموصل/العراق

### الملخص

- ١ - بناء مقياس القيادة الرؤيوية لرؤساء الاندية الرياضية والمنتديات في محافظة نينوى .
  - ٢ - التعرف على صفات القائد الرؤيوي لرؤساء الاندية الرياضية والمنتديات في محافظة نينوى .
  - ٣ - المقارنة بين رؤساء الاندية ومدراء المنتديات في القيادة الرؤيوية .
- تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٢٦٥) عضوا من الاندية والمنتديات ، (١٩٦) منهم استخدموا لبناء المقياس و (٦٩) لتطبيقه، وتم بناء مقياس للقيادة الرؤيوية من قبل الباحث، وفي المعالجات الاحصائية تم استخدام التكرار والنسبة المئوية واختبار (ت) لعينتين مستقلتين وكانت اهم الاستنتاجات:
- ١ . يمتلك رؤساء الاندية الرياضية والمنتديات صفات القائد الرؤيوي بدرجة متوسطة .
  - ٢ . يتفق اعضاء الاندية والمنتديات على ان رؤسائهم يحددون الاهداف في ضوء الموارد المتاحة، ولا يتفوقون حول امتلاكهم توقعات كن كيفية الاداء .
  - ٣ . يهتم ورؤساء الاندية ومدراء المنتديات بإشباع حاجات مدربي الألعاب الرياضية و يسعون الى التعاقد مع المدربين المتميزين في خبراتهم التدريبيه الا انهم لا يجمعوا شكاوى اللاعبين واحتياجاتهم .
  - ٤ . يشعر العاملين بحرية مناقشة وتبادل الأفكار مع الإدارة العليا .
  - ٥ . لا يوجد فروق معنوية بين رؤساء الاندية والمنتديات في القيادة الرؤيوية وابعادها، باستثناء وجود فروق معنوية في بعد التمكين لصالح الاندية .

### *A comparative study in the visionary leadership between sports clubs and forums in the province of Nineveh*

A . M . Dr. Uday Ghanem Kawaz

#### Research Summary

- 1- Build scale the visionary leadership of heads of sports clubs and forums in the province of Nineveh.
- 2-Identify the characteristics of the visionary leader of the heads of sports clubs and forums in the province of Nineveh.
- 3-Comparison between the heads of clubs and managers index in visionary leadership.

A descriptive approach has been using , and the sample consisted of (265 ) is a member of clubs and forums, (196) were used to build the scale and ( 69) to apply, has been building a measure of the leadership of visionary by the researcher , and statistical treatments were used repetition and percentage and t-test for two independent samples was the most important conclusions:

1-Has the heads of sports clubs and forums Qualities of a Leader Visionary moderately.

2-Consistent members of clubs and forums that their superiors identify targets in the light of available resources , do not agree about possessing Be how expectations of performance

3-The and heads of clubs and managers of forums cares to meet the needs of sports coaches and trying to contract with the outstanding coaches in training experiences, but they do not collect complaints from players and their needs.4-Employees feels free to discuss and exchange ideas with senior management.

5-There are no significant differences between the heads of clubs and forums in visionary leadership and dimensions, except for the presence of significant differences in empowerment in favor of the clubs.

#### ١-التعريف بالبحث

#### ١-١ المقدمة وأهمية البحث

في ظل ما تشهده الساحة الرياضية العالمية من تطور واتساع وفي ظل ظاهرة العولمة الرياضية وما تمخض عنها من انتقال في القوى البشرية بين المنظمات الرياضية فان القيادات الرياضية مجبرة على مجاراة المتغيرات البيئية من خلال ترقب ورصد التغييرات وخلق رؤية مستقبلية حول اهداف المنظمة الرياضية والعمل على ايصالها الى الاتباع باعتبارهم المنفذين لفكر القائد خصوصا ان العنصر البشري يعد اهم مورد من موارد المنظمة الذي يسهم في تحقيق اهدافها، فمن الاهمية توفر قيادات تمتلك رؤية واضحة حول اهداف المنظمة الرياضية وحول سلوك الافراد الذين تتعامل معهم خصوصا ان السلوك من الصعب التحكم فيه لأنه يتأثر بالعواطف والمشاعر فالقائد الفعال هو الذي يستطيع تحريك سلوك التابعين نحو اداء الاعمال المنوطة بهم بكفاءة عالية.

وتعد الاندية او المنتديات الرياضية من المنظمات المتخصصة والمسؤولة عن ادارة النشاط الرياضي بشكل تخصصي من عن طريق التخطيط للأنشطة الرياضية وتنظيم العمل من خلال توزيع المسؤوليات ضمن الاختصاصات الرياضية المتعددة وتوجيه القوى البشرية العاملة ومتابعتها للوصول الى الاهداف المرجوة، كما تواجه الاندية الرياضية والمنتديات متطلبات عديدة تفرضها عليها البيئة الخارجية المتغيرة مما يدعوا الى وضع خطط مرنة قابلة للتغيير حسب متطلبات الوضع الجديد ، الأمر الذي يتطلب وجود قيادات تتبع أنماط قيادية تساعد في مواجهة الضغوط نحو التغيير واستثمارها لصالح المنظمة الرياضية بشكل ايجابي ومن الأنماط القيادية التي افرزها التطور في العلوم الإدارية هو نمط القيادة الرؤيوية الذي يتميز بقدرته على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم.(yuki, 2002, 385).

وكما اشار (مالاسكا و هولستس ١٩٩٩) فقد أصبحت القيادة الرؤيوية شرطاً مسبقاً لصنع القرارات الجيدة، لأخذها حالة عدم التأكد المتزايد في الاعتبار. ويجب أن يستفيد المدراء من حقيقة أنه

في الوقت الحاضر وفي المستقبل تعرض هذه التغييرات فرصاً جديدة أكثر من أي وقت مضى. وفي عالم متوقع ليست هناك حاجة للإدارة الرؤيوية، إذ أن الإدارة الإستراتيجية ستفعل الشيء نفسه بكلفة أقل. وإن مهمة الإدارة الرؤيوية هي الإمساك بدقة بهذه الفرص الجديدة في الأعمال مستقبلاً. وفي الواقع فإن الرؤية نفسها هي مخطط المنظمة لقضية ناجحة تجارياً، ومنافع الإدارة الرؤيوية ستترك دائماً بالقرارات الناجحة في استغلال الفرص.

(Malaska & Holstius, 1999,2).

ويكتسب البحث أهميته من الجانب النظري بكونه يسهم في تعميق المعرفة العلمية لمتغيرات البحث بالاعتماد على الأدبيات التي تناولت المفاهيم الخاصة بالقيادة الرؤيوية التي تعد من الموضوعات التي تحظى باهتمام العديد من الدارسين في الفكر الإداري العربي خصوصاً في الوقت الراهن الذي يتسم بالتغيير المتسارع وعدم الاستقرار، إذ يمكن أن تشكل هذه الدراسة ركيزة نظرية تساعد المهتمين في تطوير دراسات مشابهة يمكن أن تسهم في أحداث التراكم المعرفي المطلوب، كما أنه من المؤمل أن تفرز نتائج الدراسة عن مدلولات حول أبعاد القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأندية والمنتديات تساعد القائمين على تطوير الرياضة العراقية في الاستفادة منها في تشخيص جوانب القوة والضعف في سلوك رؤساء الاتحادات والمنتديات ومن ثم تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف إن وجدت.

#### ١-٢ مشكلة البحث

يعد تغير الظروف البيئية العالية للأندية الرياضية ومنتديات الشباب كازدياد حدة المنافسة وزيادة عدم التأكد البيئي، وتباين إمكانات فشل تلك المنظمات الرياضية ونجاحها، وتتنوع حاجات اللاعبين والمدربين ورغباتهم، وانتقالهم ما بين الأندية واستخدام تقنية المعلومات والاتصالات المتمثلة في العمل عن بعد، والتدريب والشراء والاستقطاب الإلكتروني ونشوء ظاهرة العولمة من الأسباب المؤدية إلى قصور المدخل التقليدي في الأداء المنظمي، وعدم مقدرته في المحافظة على المنظمة، فضلاً عن السعي للبحث عن أساليب جديدة ومعاصرة تتسجم مع التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمات لمواكبة المفاهيم الإدارية الحديثة لضمان بقاء واستمرارية التنظيم. إذ تشكل أبعاد القيادة الرؤيوية إحدى الأساليب القيادية الحديثة والتي تتماشى مع الوضع المتغير في العراق الذي يتمثل بالتغيير السريع في كافة المجالات ومنها الرياضية والتي تتطلب وجود قائد يشجع العاملين على الإبداع ويعرف كيفية الاهتمام بمشاعرهم وتحفيزهم، فالقائد الرؤيوي يسعى للارتقاء بمرؤوسيه من أجل الانجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل

واتساقاً مع ما سبق يمكن تلخيص مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية :

هل يملك رؤساء الأندية الرياضية والمنتديات صفات القائد الرؤيوي ؟ وإن كانوا يمتلكونها هل تسود أحداها على الأخرى أم يملكوها بشكل متساوٍ .

الامر الذي يعزز مشكلة البحث عدم وجود دراسات عن القيادة الرؤيوية لرؤساء الاندية الرياضية والمنتديات، وهو الامر الذي تحتاج اليه المكتبات العراقية بشكل عام ومكتبات التربية الرياضية بشكل خاص.

### ٣-١ اهداف البحث

- ٤- بناء مقياس القيادة الرؤيوية لرؤساء الاندية الرياضية والمنتديات في محافظة نينوى.
- ٥- التعرف على صفات القائد الرؤيوي لرؤساء الاندية الرياضية والمنتديات في محافظة نينوى.
- ٦- المقارنة بين رؤساء الاندية ومدراء المنتديات في القيادة الرؤيوية.

### ٤-١ فرضيات البحث

- ١-٤-١ لا يمتلك رؤساء الاندية الرياضية والمنتديات في محافظة نينوى صفات القائد الرؤيوي.
- ٢-٤-١ لا يمتلك رؤساء الاندية الرياضية والمنتديات في محافظة نينوى درجة عالية في تحديد الاتجاهات.
- ٣-٤-١ لا يمتلك رؤساء الاندية الرياضية والمنتديات في محافظة نينوى درجة عالية في تحديد الاتجاهات.
- ٤-٤-١ لا يمتلك رؤساء الاندية الرياضية والمنتديات في محافظة نينوى درجة عالية في التمكين.
- ٥-٤-١ لا يمتلك رؤساء الاندية الرياضية والمنتديات في محافظة نينوى درجة عالية في القيم.
- ٦-٤-١ لا يوجد فروق معنوية بين الاندية والمنتديات في القيادة الرؤيوية.

### ٥-١ مجالات البحث

- ١-٥-١ المجال البشري : يشمل أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية والمشرفين الرياضيين في المنتديات، في محافظة نينوى.
- ٢-٥-١ المجال المكاني : يشتمل على المواقع الجغرافية للأندية الرياضية والمنتديات في محافظة نينوى.
- ٣-٥-١ المجال الزمني : من ٢٢ / ١٢ / ٢٠١٢ إلى ١٥ / ٥ / ٢٠١٣ .

### ٦-١ تحديد المصطلحات

#### - القيادة الرؤيوية : Visionary leadership

عرفها (كودي ٢٠٠٤) بانها : القائد الذي يجلب إلى الموقف إحساساً واضحاً ومقنعاً من المستقبل وعلى الآخرين فهم وإدراك الفعاليات المطلوبة للوصول إلى تحقيق الهدف بنجاح" (Cuddy, 2004, 3).

- ويمكن تعريفها اجرائياً بانها: " قدرة رئيس المنظمة الرياضية على وضع رؤية إستراتيجية فعالة منسجمة مع أهداف المنظمة وتوقعات عالية توازن حاجات أصحاب المصالح، وتتبنى تمكين الآخرين والمنظمة وتلهم وتحفز العاملين للمشاركة والتطور والتعلم ليكونوا مبدعين ومبتكرين في إنجاز الأهداف".

٢-١ الاطار النظري والدراسات السابقة

٢-١-١ مفهوم القيادة وطبيعتها

تتعدد المفاهيم الخاصة بالقيادة تبعاً لاختلاف مداخل دراستها، إلا أن التباين في وجهات النظر حول المفهوم لا يصل إلى الاختلاف في أساسياته، إذ يُظهر الكتاب والباحثون قدراً كبيراً من الاتفاق على تأكيد أهمية مدلولاته على مستوى المنظمة. ووفقاً لـ (Stogdill 1974) فإن هناك عدداً من التعاريف في القيادة قد تبدو متباينة، إلا أنها تتفق على بعض النقاط الأساسية (السالم ، ١٩٨٨ ، ٢٨). فالكتاب التقليديون غالباً ما يتأثرون بنظرية السلطة الرسمية، إذ يعتقدون بأن السلطة الرسمية هي التي تحقق للقيادة أهدافها، فمن خلال السلطة يستطيع القائد حمل الجماعة على الخضوع لإرادته في كل اتجاه إداري يوجههم إليه خوفاً من المساءلة والعقاب، ويبدو هذا التصور بوضوح في تعريف (Mooney & Railey) إذ يُعرفانها بأنها " تمثل السلطة، ويجب أن تمتلك كل السلطة اللازمة لممارسة مهماتها القيادية" (جواد وآخرون، ١٩٨٨: ١٤٨). ويتضح من هذا التعريف أن هناك نوعاً من الخلط بين القيادة والسلطة، كما أن القيادة وفق هذا المفهوم لا تستطيع أن تحقق المشاركة والانسجام والتعاون المطلوب بين القائد وتابعيه، التي تعد من المقومات الأساسية لعمل القيادة وفق المفهوم الصحيح والدقيق لها.

أما الكتاب السلوكيون فيتأثرون بنظرية قبول السلطة، ويعدون الأساس في تعريفهم للقيادة، وتفترض هذه النظرية بأن السلطة الحقيقية لا تفرض على الجماعة، وإنما تقبل قبولاً اختيارياً، ويعتقدون بأن القيادة تستمد سلطتها من الجماعة عن طريق التأثير فيهم، وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم وبالتالي استمالتهم وقبول أوامرهم وتعليماتها عن قناعة ورضى وليس عن ضغط وقهر (Gomez-Mejia, 2005, 549-550). ويبدو هذا الاتجاه بوضوح في تعريف (ماري باركر فوليت) للقيادة إذ تقول "إن القيادة عملية تأثير في الجماعة أكثر من كونها سلطة رسمية عليهم" (حسن ، ١٩٨٩ ، ١٣)، ويركز هذا التعريف على أن جوهر القيادة هو التأثير في الجماعة.

فيما يؤكد أصحاب المدرسة الظرفية في تحديدهم لمفهوم القيادة، على الاهتمام بالعمل وبالعلاقات الإنسانية والفاعلية التي يقصدون بها أي مدى توافق نمط السلوك القيادي مع الموقف وفاعليته في مواجهته. وتأخذ هذه المدرسة بنظر الاعتبار القائد والتابع والحالة أو الظرف أو الوضع الذي يضمهم جميعاً، وتعرف القيادة بأنها "النشاط الايجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة" (جواد وآخرون، ١٩٨٨ ، ١٤٩).

وتعرف القيادة استناداً على الاتجاه الحديث بأنها "العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة" (الدهان وآخرون، ٢٠٠٥ ، ١٩١)، ويلاحظ من هذا التعريف أن عملية القيادة تشمل تحليل سلوك الأفراد والجماعات ودفعهم للعمل برغبة قوية متزايدة لتحقيق أهداف المنظمة.

يتبين مما تقدم أن القيادة قد عُرفت بطرائق وتعريف كثيرة إلا أن أكثر العناصر اشتراكاً في تلك التعاريف هو أن القيادة تتضمن عملية تأثير القائد في أتباعه لبلوغ هدف فردي أو جماعي أو تنظيمي.

واستناداً على ما سبق وفي ضوء مفاهيم القيادة وطبيعة الدراسة نعتمد مفهوماً إجرائياً للقيادة يشير مضمونه إلى أنها "هي عملية التأثير لرئيس المنظمة الرياضية التي تؤدي إلى إنجاز الأغراض المطلوبة ، وتتضمن الإلهام وإسناد الآخرين نحو إنجاز رؤية النادي أو المنتدى المستندة على القيم الشخصية والاحترافية الواضحة، والتأثير على التابعين وأصحاب المصالح الآخرين للاشتراك في الرؤية، وتسخير الفلسفة والهياكل والنشاطات نحو إنجاز الرؤية المشتركة".

### ٢-١-٢ القيادة الرؤيوية: Visionary leadership

تُعنى القيادة الرؤيوية بالقدرة على إيجاد رؤيا جذابة وواضحة وحقيقية لمستقبل المنظمة أو الوحدة التنظيمية، والتي من خلالها يتحقق النمو والتحسين على الوضع الحالي. وينظر القادة الرؤيويون إلى الواقع أبعد من حالته الآتية، وهم يوجدون رؤية عن المستقبل، ومن ثم يحققون تلك الرؤية التي تتسم بالواقعية والاعتمادية والجاذبية، وكذلك يقومون بتوليد الأفكار التي تمكن من الوصول إلى ذلك المستقبل بناءً على ما موجود في الحاضر

(Robbins & David, 2004 ,11-34).

وهناك من يرى أن القيادة الرؤيوية "بأن أفضل المدراء ليسوا فقط مُنظّمون، بل إنهم يوحّدون رؤية الأعمال ولديهم مهارات الاتصال ومهارات إدارة هادئة وفطنة تقنية مع القدرة على التخطيط والتنسيق والتنفيذ (2, Augustine & Woodcock, 2003). وعُرفت القيادة الرؤيوية بأنها "عملية تنظيمية واجتماعية حضارية بخطوات متميزة كتصوير الحالة المستقبلية المرغوبة وأسلوب التبليغ للتابعين وعملية تنفيذ الرؤية (4, Wells & Mott, 2006). وعُرفت بأنها "الشخص الذي يدير مع وجود إحساس واضح بالمستقبل" (329, Schermerhorn & Osborn, 1997).

وجاء في كتابات (Safi, 2005, 6) (Robbins & Coulter, 2005, 441) أن

القيادة الرؤيوية هي "القدرة لإيجاد ووضع رؤية جذابة موثوقة وواقعية من المستقبل للمنظمة أو الوحدة التنظيمية التي تنمو وتحسن على الوضع الحالي". واستناداً على التعريف فإن القائد يقدم صورة مثيرة التي تلهم حماس التابعين لمتابعة أهداف المنظمة.

ووفقاً لهذه الخصائص والمهام يرى الباحث ان على رئيس النادي او مدير المنتدى الذي لديه رؤية ورسالة واضحة للمنظمة الرياضية وقادر على نقلهم نقلة نوعية بين مثيلاتها من المنظمات الاخرى من خلال قدرته على توصيل رؤيته للأعضاء والتابعين ويكون محباً للتغيير المقصود الهادف الى التطوير خصوصاً وان الوضع الحالي في العراق عامة بعد احداث عام ٢٠٠٣ الذي يتميز بالانفتاح على المحيط الاقليمي والعالمي ومحاولة اللحاق بركب التطور الذي مرت به دول العالم العربي والغربي في المجال الرياضي وادارة الاندية الرياضية وفي نفس الوقت وجود عوائق تتعلق بالوضع الداخلي للبلد الغير مستقر نوعاً ما مما يتطلب وجود قادة رؤيويون لديهم قدرة على تشكيل رؤية تساعد على مواجهة

التغييرات السريعة ويمتلكون خلفية تعليمية ولغوية للتعامل مع الاندية على المستوى الاقليمي والعالمي والاستفادة من خبراتهم لنقلها على ارض البلد.

#### ٣-١-٢ مهارات القيادة الرؤيوية

يتفق أغلب الباحثين والكتاب في أن المهارات المطلوبة للقيادة الرؤيويين تتمثل فيما الآتي

١- القدرة لتوضيح الرؤية إلى الآخرين: وتعني جعل الرؤية واضحة من ناحية الأعمال والأهداف المطلوبة من خلال الاتصال الشفهي والمكتوب الواضح.

٢- القدرة لإبلاغ الرؤية ليس فقط شفهيًا، لكن من خلال سلوك القائد، وهو التصرف في الطرائق التي تنتقل وتعزز الرؤية بشكل مستمر.

٣- القدرة لتمديد الرؤية إلى سياقات القيادة المختلفة وتعني تسلسل النشاطات، لذا فالرؤية يمكن أن تطبق في تنوع المواقف. (Wells & Mott, 2006, 2).

#### ٣-١-٤ أبعاد القيادة الرؤيوية

تتعدد الآراء وتتنوع حول أبعاد القيادة الرؤيوية، إلا أنها تلتقي في أغلب المضامين الفلسفية لهذه الأبعاد كما أنها تؤثر قدرًا من الاتفاق على عدد هذه الأبعاد، ويؤكد الاستقراء الدقيق لمضامين هذه الأبعاد على أن الأبعاد التي ستعتمدها هذه الدراسة تكاد تكون المنفق عليها بين أغلب الكتابات التي أتت لنا الاطلاع عليها. ومن هنا فإنه سيتم اعتماد هذه الأبعاد في دراستنا الحالية

(Westley, & Mintzberg, 1989, 134) و (Nanus, 1992, 58) و (Caglayan, 2003, ) و (Darrouzet, 2006, 14) و (Cheong, 2003, 14) و (32)

#### ١- تحديد الاتجاه

يرى (Dessler, 1998, 338-339) أن تحديد الاتجاه يُعد مهمة حاسمة للقيادة، فالقائد يجب أن يحدد الاتجاه سواء أكان بيان الرؤية أو الرسالة أو أهداف يعمل التابعون نحوها. إذ يعتمد بيان الرؤية بشكل كبير على ما يريد القائد إنجازه، والمستوى الذي يعمل فيه، فضلاً عن أن القائد يمكن أن يتصور رؤية مستقبلية لمنتجات جديدة تمكن من تعظيم قدرة المنظمة للسيطرة على مستقبلها، وقدرها وتأكيد الإحساس بالاتجاه.

من هنا فإن مهمة رئيس المنظمة الرياضية تتطلب بأن يضع الأهداف التي هي نتائج محددة يريد من المجموعة أن تتجزها. و أن تحديد الاتجاه مع رؤية ورسالة وهدف المنظمة الرياضية يمكن ان يبدأ بالتخطيط الذي يعد الوظيفة الأولى للمدير وهو عملية تأسيس الأهداف، وتحديد طرائق العمل قبل البدء به.

#### ٢- التركيز على المستفيدين

لذلك يعرف (Koteler) المستفيد بأنه أكثر الأفراد أهمية في أية منظمة، وأن بناء هيكل المنظمة قائم على تلبية احتياجاته، وضرورة التعامل معه من وجهة نظر إنسانية، ودراسة وتحليل تطلعاته ورغباته (الفضل والطائي، ٢٠٠٤، ٣٣٢).

ويرى (Chies, 2002, 11) أن التركيز على المستفيد هو مفهوم استراتيجي وموجه نحو الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وولائهم والحصول على زبائن محتملين ، وبموجب ذلك فإن التركيز على المستفيدين يتطلب الاستجابة السريعة والمرنة إلى رغباتهم، وقياس العوامل وتحليلها التي تقود إلى رضاهم، والوعي والإدراك بأهمية التقنيات الجديدة في تقديم الخدمات.

والمستفيد من الخدمة الرياضية هم اللاعبون والمدربون والحكام وكل العاملين في المنظمة لذا يجب ان يعمل قائد المنظمة الرياضية على اشباع رغباتهم لكسب ولائهم وانتمائهم للمنظمة الرياضية الذي سينعكس بلا شك على رفع معنوياتهم وزيادة انتاجيتهم.

### ٣- التمكين

ان تمكين الفرد هو "رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة". واستناداً إلى ذلك يتوقع من القادة تمكين مرؤوسيهم بتحديد المسؤوليات وتفويض السلطة بما فيه الكفاية للسماح لهم بتنفيذ تلك المسؤوليات بنجاح (جودة ، ٢٠٠٤ ، ١٣٨).

ويساعد القادة الرؤيويون في منظمات الأعمال في التعريف بالقيم الرئيسية، ويستعملون المبادئ لتوجيه العمل، ويشاركون في استطلاع ومسح البيئة الداخلية والخارجية لأغراض المعلومات الحاسمة إلى مهمات المنظمة، ويسمحون للآخرين بالتمكين لإيجاد الخطط وتطبيقها لتمثيل الرؤية المشتركة. فضلاً عن ذلك، فإن اعتماد القيادة الرؤيوية على انها نمط قيادي في المنظمات لأغراض الكفاءة التنظيمية يؤدي إلى تغيير الثقافة بشكل كبير، وينعكس هذا التغيير في طريقة السلوك الشخصي لكل فرد بحيث يعرف الأفراد العاملون الهدف من وجودهم في المنظمة، والمطلوب منهم أداءه لإنجاز مهمتهم (Donald& Dennis, 2003, 47).

### ٤- القيم

ويشير (دافت ٢٠١١) إلى الكيفية التي يتمكن المدراء بواسطتها من تشكيل الثقافة والأخلاقيات، ومن الأفكار المهمة هنا هي القيادة المستندة على القيم، التي تعني تعريف القائد الذي يحمل رؤية مستندة إلى قيم فضلى وإيصال هذه القيم إلى المنظمة وتحويلها إلى صيغ رسمية، وذلك من خلال سلوكيات وتقاليد وطقوس ورموز. إن فهم نظام القيمة المعني لأية منظمة لا يمكن أن يتم بالأسلوب التقليدي، إذ إن إصدار تعليمات رسمية لا يؤثر كثيراً أو قد لا يؤثر نهائياً في نظام القيم في تلك المنظمة. فالقيم المنظمة تتطور أساساً من خلال القيادة المستندة على القيم، ومن خلال العلاقة بين القائد والعاملين والمستندة على المشاركة والقيم المتأصلة بقوة، التي يدعمها ويمارسها القائد.

ويضيف الكاتب أن القادة يؤثرون في القيم الأخلاقية والثقافية، وذلك من خلال التوضيح الكامل للرؤية الخاصة بالقيم المنظمة التي يمكن للعاملين أن يقتنعوا بها، وكذلك إيصال الرؤية إلى كل مفاصل المنظمة وتحويل الرؤية إلى ممارسات يومية وسلوكيات وتقاليد ورموز يومية إضافة إلى إيضاحها من خلال السياسات والنظم المنظمة. (Daft, 2001, 332).



## ٢-١-٥ القائد الرؤيوي في المنظمات الرياضية

مرت الحركة الرياضية في العراق بفترات ازدهار على المستويات كافة ثم مرت بمرحلة من التدهور والجمود نتيجة للظروف السياسية والاقتصادية التي انعكست بلا شك على النظام أقيمي العام للمجتمع الرياضي. واليوم تشهد البيئة التي تعمل فيها الأندية الرياضية والمنتديات تغييرات مستمرة لما يتوجب عليها التغير استجابة للتغيرات البيئية المستمرة من سياسية واجتماعية واقتصادية (الكواز، ٢٠٠٥، ٨)، فسنة التغيير تواكب حياة المجتمع في كل زمان ولكن بدرجات متفاوتة كما وكيفا، ليس هذا فقط وإنما يقف النادي والمنتدى عاجزا عن إحداث التغييرات محاولة منه مجازاة التطور التكنولوجي السريع الذي يشهده العصر في المجالات كافة، والتي تنعكس سلبا على النادي او المنتدى بمجمل نشاطاته، لذلك يتطلب من رئيس النادي او مدير المنتدى التعامل مع هذه المتغيرات تعاملًا مخططًا وعقلانيًا وبما يتلاءم مع قيم وسلوك جماعة النادي التي تعد العامل الحاسم في نجاح التغيير والتطوير. وغالباً ما يمتلك كل فرد في النادي او المنتدى رؤية إلا أن هؤلاء الأفراد لا يشاركون في صياغة الرؤى، إن الرؤية الفعالة يجب أن تكون صورة ذات مغزى عن المستقبل التي يمكن أن توضع بالكامل وبمشاركة أعضاء الفريق كافة. ومن الضروري أن يكون كل فرد قادراً على لعب دور في الرؤية، والرؤى ليست غاية ولكنها وسائل، وإنما تزود بالاتجاه الذي من خلاله سينجز العاملون الاهداف والنتائج.

ويجب أن تكون الرؤية مرنة وتأخذ بعين الاعتبار التغييرات في الأوقات وحاجات المجموعة، وأنها يجب أن تكون مدروسة بشكل جيد وبعناية، لكي يكون القائد قادراً على توقع الحقائق القادمة للحالة المعطاة، ويعدل رؤيته وفقاً لذلك، وهذه ستحسن من فرص نجاحه. عليه يجب أن تمتلك إدارة النادي القدرة على التخطيط في إدارة الموارد البشرية في النادي الرياضي وإدارة التغيير بما يلائم قيم أفراد النادي الرياضي وعاداتهم ففضلا عن متغيرات البيئة الخارجية، فالتخطيط يعطي المربي الرياضي الإحساس بالتحكم في الأحداث المحيطة بمنظّمته إذا ما قام بتوقع بعض المتغيرات المحتملة وخطط ظهور منافس قوي أو انحطاط مفاجئ في النشاط الرياضي (أبو حليلة ، ٢٠٠٤ ، ٤٩).

أن القائد يجب أن يعيش الرؤية ويبلغها إلى جميع العاملين، والأكثر من ذلك هو أن يصبح أكثر وضوحاً وأكثر تعمقاً في فهمها، وأنه يحتاج إلى أكثر من الكلمات، والخطابات، والمذكرات لتبليغ الرؤية، وأنه بحاجة ليعيش ويجسد الرؤية يومياً ويُمكن كل فرد لتنفيذ تلك الرؤية في كل شيء يعمله واعتمادها في الواقع.

من هنا يبرز دور القائد الرؤيوي للمنظمة الرياضية في الوقت الراهن المتميز بعدم التأكيد، إذ كما اشار (مالاسكا و هوليسستوس ١٩٩٩) الى انه " أصبحت القيادة الرؤيوية شرطاً مسبقاً لصنع القرارات الجيدة، لأخذها حالة عدم التأكد المتزايد في الاعتبار. ويجب أن يستفيد المدراء من حقيقة أنه في الوقت الحاضر وفي المستقبل تعرض هذه التغييرات فرصاً جديدة أكثر من أي وقت مضى. وفي عالم متوقع ليست هناك حاجة للإدارة الرؤيوية، إذ أن الإدارة الإستراتيجية ستفعل الشيء نفسه بكلفة أقل. وإن مهمة الإدارة الرؤيوية هي الإمساك بدقة باطراف هذه الفرص الجديدة في الأعمال مستقبلاً.

## دراسة مقارنة في القيادة الرؤيوية بين الأندية الرياضية والمنتديات.....

وفي الواقع فإن الرؤية نفسها هي مخطط المنظمة لقضية ناجحة تجارياً، ومنافع الإدارة الرؤيوية ستدرك دائماً بالقرارات الناجحة في استغلال الفرص. (Malaska & Holstius, 1999, 6).

### ٣- إجراءات البحث

#### ٣-١ المنهج المستخدم

تم استخدام المنهج الوصفي بطريقة المسح لملائمته طبيعة الدراسة الحالية.

#### ٣-٢ مجتمع البحث وعينته

#### ٣-٢-١ مجتمع البحث

اشتمل مجتمع البحث على اعضاء الهيئات الادارية في الاندية والعاملين في النشاط الرياضي في المنتديات في محافظة نينوى، اذ ضم مجتمع الأندية الرياضية (٢٠٦) عضواً إدارياً موزعين على (٢٣) نادياً رياضياً فيما ضم مجتمع المنتديات الرياضية (١٠٠) موظف موزعين على (١٠) منتديات في محافظة نينوى . ليلغ المجتمع الكلي للبحث (٣٠٦) عضواً.

### الجدول (١)

#### مجتمع البحث

الاندية	العدد	المنتديات	العدد
نادي الفتوة	٩	منتدى المنصور	١٠
نادي سنجار	٩	منتدى الاندلس	١٠
نادي ربيعة	٩	منتدى الكرامة	١٠
نادي القوش	٩	منتدى العياضية	١٠
نادي أباد شبيت	٧	منتدى بعشيقية	١٠
نادي حكنه	٨	منتدى الحدباء	١٠
نادي أدوية نينوى	١١	منتدى الموصل	١٠
نادي أم الربيعيين	١١	منتدى تلعفر	١٠
نادي النصر الأهلي	١٠	منتدى القوش	١٠
نادي تلكيف	١١	منتدى برطلة	١٠
نادي برطلة	٧		
نادي عمال نينوى	١٠		
نادي الموصل	٨		
نادي كرمليس	٨		
نادي الفتاة	٧		
نادي الرشيدية	١٠		
نادي نينوى لبناء الأجسام	١٠		
نادي قرقوش	٩		
نادي حضر	٨		

## دراسة مقارنة في القيادة الرؤيوية بين الأندية الرياضية والمنتديات.....

الاندية	العدد	المنتديات	العدد
نادي المستقل	١٠		
نادي القيارة	٩		
نادي الصقور	٧		
نادي تلغفر	٩		
المجموع	٢٠٦		١٠٠

### ٢-٢-٣ عينة البحث

تم قسمة عينة البحث الى قسمين القسم الاول شمل عينة البناء والثاني عينة التطبيق واعتمد التقسيم على مبدأين الاول هو ان تكون عينة التطبيق ممثلة لمجتمع البحث اذ تشير المصادر الى انه " أظهرت خلاصة الخبرات والتجارب أن حجم عينة في حدود (١٠% إلى ١٥%) من حجم المجتمع الأصلي يبدو ملائماً في معظم الدراسات والبحوث" (القصاص، ٢٠٠٧، ١٠٤) (ميخائيل، ٢٠٠١، ١٠٤)، ويقترح اخصائي القياس والتقويم ومنهم بورج وجال (Borg & Gall, 1979) ونانلي (Nannally, 1978) وجي (Gay, 1980) أن لا يقل عدد أفراد العينة في الدراسات الوصفية عن (٢٠%) من الأفراد المجتمع إذا كان المجتمع صغيراً نسبياً (بضع مئات) و (١٠%) إذا كان المجتمع كبيراً (بضعة آلاف) (المياحي، ٢٠٠٥، ٦٢)

والمبدأ الثاني متعلق بعينة البناء والتي تشير المصادر الى ضرورة ان تكون العينة كبيرة للحصول على مصداقية النتائج و يؤكد الاحصائيين على ان نتائج العينات الكبيرة افضل بكثير من العينات الصغيرة (الهالي، ١٩٩٤، ١٧٩) و تشير (المياحي ٢٠٠٥) الى ان " العينات التي تزيد عدد وحداتها عن (١٢٠) وحدة تعد من العينات الكبيرة وتعامل معها تعامل التوزيع الطبيعي (المياحي، ٢٠٠٥، ٦٢).

عليه قام الباحث بفرز اكثر من (٢٠%) من المجتمع كعينة تطبيق ، والباقي لعينة البناء

وكالاتي:

### ١- عينة البناء

تم تحديد (٢٣٤) عضوا من المجتمع كعينة بناء بواقع (١٥٤) عضوا و يمثل نسبة (٧٤,٧%) من مجتمع الاندية و (٨٠) عضوا من المنتديات بما يمثل (٨٠%) من مجتمع المنتديات، وبعد استبعاد عينة التطبيق الاستطلاعي الاولي البالغة (٨) افراد تم توزيع (٢٢٦) استمارة ، واسترجعت (١٩٦) استمارة و (٣٠) استمارة لم تسترجع وبذلك مثلت العينة نسبة (٦٤%) من مجتمع البحث.

### ٢- عينة التطبيق

تم تطبيق المقياس على عينة بلغت (٧٢) من الاندية والمنتديات، وتم الحصول على (٦٩) استمارة (٤٩) منها تعود للاندية و (٢٠) للمنتديات و (٣) استمارات لم تسترجع وتمثل العينة نسبة (٢٣,٥%) من مجتمع البحث. والجدول (٢) يبين تفاصيل ذلك

الجدول (٢)

يبين عينة البناء وعينة التطبيق

عينة التطبيق		عينة البناء			
العدد	الاندية والمنشآت	العدد	المنشآت	العدد	الاندية
٩	نادي قرقوش	٩	منتدى المنصور	٨	نادي الفتوة
٧	نادي حضر	١٠	منتدى الأندلس	٧	نادي سنجار
١٠	نادي المستقبل	١٠	منتدى الكرامة	٨	نادي ربيعة
٨	نادي القيارة	٨	منتدى العياضية	٩	نادي القوش
٧	نادي الصقور	٧	منتدى بعشيقية	٧	نادي أباد شيت
٨	نادي تلعفر	١٠	منتدى الحدباء	٧	نادي حكنه
١٠	منتدى القوش	١٠	منتدى الموصل	٩	نادي أدوية نينوى
١٠	منتدى برطلة	١٠	منتدى تلعفر	١٠	نادي أم الربيعيين
				٨	نادي النصر الأهلي
				٨	نادي تلكيف
				٧	نادي برطلة
				١٠	نادي عمال نينوى
			(٨) التطبيق الاستطلاعي		نادي الموصل
				٧	نادي كرمليس
				لم تسترجع	نادي الفتاة
				٨	نادي الرشيدية
				٩	نادي نينوى لبناء الأجسام
٦٩		٧٤		١٢٢	المجموع
	٦٩		١٩٦		الكلي
٢٣%			٦٤%		النسبة المئوية

٣-٣ اداة البحث

لتحقيق اهداف البحث تطلب بناء مقياس للقيادة الرؤيوية لعدم وجود مقياس مناسب لذلك وقد اتبعت في بنائه الخطوات الاتية:

٣-٣-١ تحديد ابعاد المقياس

لغرض تحديد ابعاد المقياس تم الاطلاع على البحوث والمقالات والدراسات المتعلقة بالقيادة الرؤيوية منها (Westley, & Mintzberg, 1989, 134) و (Nanus, 1992,58) و (Caglayan, 2003, 32) و (Cheong, 2003, 14) و (Darrouzet, 2006, 14) ، وقد تم التوصل الى اربعة ابعاد رئيسية تمثل القيادة الرؤيوية هي ( تحديد الاتجاهات، التركيز على المستفيدين، التمكين، القيم).

### ٣-٣-٢ صياغة عبارات المقياس

تم صياغة عدد من العبارات بعد التعريف بمحتوى كل بعد من الأبعاد وقد تم مراعاة عدة نقاط في صياغة العبارات هي:

استخدام لغة بسيطة مناسبة لمستويات المبحوثين وان لا تكون قابلة للتأويل وان لا تحوي العبارة على مطلبين مع تجنب الاسئلة الشخصية (الفرا ، ٢٠١٠ ، ٥).

### ٣-٣-٣ صدق المحتوى

تم التحقق من هذا النوع من الصدق من خلال التعريف بأبعاد المقياس وصياغة العبارات المناسبة لكل بعد، إذ يؤثر صدق المحتوى الدرجة التي يقيس فيها المقياس ما صمم لقياسه في محتوى معين من خلال التحليل المنطقي لمحتوى المقياس أو للنطاق السلوكي الشامل للسمة أو الخصيصة المراد الاستدلال عليها ، أو التحقق من تمثيله للمحتوى المراد قياسه تمثيلاً جيداً الذي يتم تحديده مسبقاً (الخطيب ، ١٩٨٥ ، ٥٤٩) (علام ، ٢٠٠٠ ، ١٩٠) ، وعليه فإن تحقق درجة عالية من صدق المحتوى للمقياس ما هي إلا دلالة على إن فقرات المقياس تمثل نطاق السلوك المراد قياسه تمثيلاً جيداً (الأنصاري ، ٢٠٠٠ ، ٩٦) .

### ٣-٣-٤ الصدق الظاهري

وهو " كيف يبدو الاختبار مناسباً للغرض الذي وضع من اجله في شكله الظاهري " (عبد الحفيظ وباهي ، ٢٠٠٠ ، ١٧٥)، الذي يعتمد على تقدير المختصين أو المحكمين أو الخبراء لصلاحية الفقرات كما تبدو ظاهرياً في قياس السمة المراد قياسها (الظاهر وآخرون ، ١٩٩٩ ، ص ١٣٧)، وبذلك تم توزيع المقياس بصيغته الاولى على عدد من الخبراء في الادارة والتربية الرياضية<sup>١</sup> للحكم على صلاحية العبارات (الملحق ١) ، وقد اسفرت عن ملاحظات نالت اهتمام الباحث وافضت عن حذف

اللقب	الاسم	الكلية	الجامعة	الاختصاص
أ . د	راشد حمدون ذنون	التربية الرياضية	الموصل	إدارة وتنظيم
أ.د	محفوظ حمدون الصواف	الادارة والاقتصاد	الموصل	ادارة عامة
أ.د	ميسر ابراهيم احمد	الادارة والاقتصاد	الموصل	ادارة عامة
أ.د	اكرم احمد الطويل	الادارة والاقتصاد	الموصل	ادارة عامة
أ.د	وليد خالد همام النعمة	التربية الاساسية	الموصل	ادارة وتنظيم
أ.م.د	احمد عزيز فندي	التربية	الموصل	ادارة تربوية
أ.م.د	محمد علي عباس	التربية	الموصل	ادارة تربوية
أ.م.د	رياض احمد اسماعيل	التربية الرياضية	الموصل	ادارة وتنظيم
أ.م.د	خالد محمود عزيز	التربية الرياضية	الموصل	ادارة وتنظيم

(٤) عبارات (الملحق ٢)، وقد تم اجراء التغييرات بعد الحصول على اتفاق (٧) خبراء فاكتر حول الحذف إذ يشير (بلوم وآخرون) إلى انه " على الباحث أن يحصل على نسبة اتفاق للخبراء في صلاحية العبارة وإمكانية إجراء التعديلات بنسبة لا تقل عن (٧٥%) فأكثر من تقديرات الخبراء ( بلوم وآخرون ، ١٩٨٣ ، ١٢٦).

### ٣-٣-٥ التطبيق الاستطلاعي الاولي

تم تطبيق المقياس على عينة مؤلفة من (٨) اعضاء من نادي الموصل الرياضي والهدف منها تحديد درجة استجابة المبحوثين والتعرف على العبارات الغامضة وتحديد متوسط الزمن للإجابة على مجمل المقياس والذي بلغ (١٢ دقيقة).

### ٣-٣-٧ تحليل العبارات احصائيا

بعد جمع الاستبيانات من عينة البناء البالغة (١٩٦) فرداً وتقريغها ، تم التحقق من صدق البناء عن طريق الاساليب الاتية:

### ٣-٣-٧-١ أسلوب المجموعتين المتطرفتين

من الخصائص المميزة للفقرة الجيدة هي قدرتها على التمييز بين الفئة العليا و الفئة الدنيا، بمعنى أن ينسجم تمييز الفقرة مع تمييز الاختبار بأكمله (عودة ، ٢٠٠٠ ، ١٢٦)، وقد تم اتباع الخطوات الاتية:  
عليه تم إجراء الآتي:

- ترتيب الدرجات تنازليا لكل عبارة من عبارات المقياس ولجميع الاستمارات.

- تحديد حجم المجموعتين المتطرفتين العليا والدنيا بسحب نسبة (٢٧%) من المجموعة العليا والبالغة (٥٣) استمارة و(٢٧%) من المجموعة الدنيا والبالغة (٥٣) استمارة، وأشار (بيجرود ومندوزا ١٩٧٩) إلى " أن نتائج معامل تمييز الفقرة المحسوب على نسبة مئوية (٢٧%) لا تختلف كثيرا عن تلك المحسوبة على نسبة (٣٠%) أو (٥٠%) عندما يكون عدد المفحوصين بواقع (١٠٠) أو أكثر". (Beuchert&Mendoza,1990,109-118)

ومن ثم إيجاد الفروق بين المجموعتين باستخدام اختبار (ت) لقياس قدرة العبارة على التمييز بين المجموعتين وتبين أن قيم (ت) المحتسبة تراوحت ما بين (٢٠١٦٩ - ٧٤٨٤) وبقيمة دلالة تراوحت ما بين (٠٠٣٥ - صفر) وهي اصغر من قيمة الدلالة المعتمدة البالغة (٠٠٠٥) مما يدل على ان جميع العبارات مميزة وكما في الجدول (٣).

### ٣-٣-٧-٢ أسلوب معامل الاتساق الداخلي

تم إيجاد علاقة الارتباط بين العبارة والمجموع الكلي للمقياس، وذلك للكشف عما إذا كان الارتباط القائم حقيقيا أم لا، وبهذا تم إيجاد معامل الاتساق الداخلي لـ (١٩٦) استمارة و(٤٠) عبارة ، وتبين أنها متسقة داخليا، إذ تراوحت قيم ارتباطاتها ما بين (٠٠٣٣٨ - ٠٠٨٠٦) وهي معنوية عند مستوى الدلالة (٠٠٠٥) والجدول الاتي يبين ذلك

الجدول (٣)

التمييز والاتساق لعبارات مقياس القيادة الرؤيوية

الارتباط بالدرجة الكلية	الدلالة	ت المحتسبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموعتين المتطرفتين	تسلسل العبارات
*٠,٥٥٩	٠,٠٠٠	٥,٨٧٧	٠,٧٧٥	٣,٧٠٤	مجموعة عليا	.١
			٠,٨٤٤	٢,٤٠٧	مجموعة دنيا	
*٠,٥٦٣	٠,٠٢١٣	٢,٨٠٩	١,١١١	٣,٣٢٩	مجموعة عليا	.٢
			٠,٨٢٣	٢,١٠٢	مجموعة دنيا	
*٠,٥٣١	٠,٠٠٠	٥,٥٩٧	٠,٧٥١	٣,٨٨٩	مجموعة عليا	.٣
			١,١٥٢	٢,٤٠٧	مجموعة دنيا	
*٠,٤٦٩	٠,٠٠٠	٤,٨١٠	٠,٩٣٤	٣,٧٧٨	مجموعة عليا	.٤
			٠,٩٣٤	٢,٥٥٦	مجموعة دنيا	
*٠,٥٩٠	٠,٠٠٠	٥,٩٣١	٠,٧٤٧	٤,٤٠٧	مجموعة عليا	.٥
			٠,٩٤٠	٣,٠٣٧	مجموعة دنيا	
*٠,٣٣٨	٠,٠٠٠	٧,٤٨٤	٠,٤٨٠	٤,٣٣٣	مجموعة عليا	.٦
			٠,٧٧٠	٢,٨٥٢	مجموعة دنيا	
*٠,٦٢٢	٠,٠٠٠	٨,٣٣٨	٠,٤٨٠	٤,٣٣٣	مجموعة عليا	.٧
			٠,٧٠٦	٢,٩٦٣	مجموعة دنيا	
*٠,٥٩٩	٠,٠٠١	٣,٤٤٨	١,٢١٧	٣,٤٠٧	مجموعة عليا	.٨
			٠,٨٨٨	٢,٤٠٧	مجموعة دنيا	
*٠,٦٩٢	٠,٠٠٠	٥,٩٤٠	٠,٨٩٢	٣,٨٨٩	مجموعة عليا	.٩
			٠,٨٤٩	٢,٤٨١	مجموعة دنيا	
*٠,٦٥٩	٠,٠٠٠	٥,٩٢٧	٠,٥٥٥	٤,٣٣٣	مجموعة عليا	.١٠
			٠,٨٠١	٣,٢٢٢	مجموعة دنيا	
*٠,٦٨٦	٠,٠٠٠	٦,٧٩٤	٠,٥٩٤	٤,٢٥٩	مجموعة عليا	.١١
			٠,٨٢٩	٢,٩٢٦	مجموعة دنيا	
*٠,٧٢٠	٠,٠٠٠	٦,٥٠١	٠,٦٩٨	٤,٢٢٢	مجموعة عليا	.١٢
			٠,٩٩٣	٢,٧٠٤	مجموعة دنيا	
*٠,٦١٧	٠,٠٠٠	٦,٥٦٢	٠,٦٩٨	٤,١١١	مجموعة عليا	.١٣
			٠,٨٦٩	٢,٧٠٤	مجموعة دنيا	
*٠,٦٥٩	٠,٠٠٠	٧,٠٤١	٠,٨٠١	٣,٧٧٨	مجموعة عليا	.١٤
			٠,٩٣٤	٢,١١١	مجموعة دنيا	
*٠,٦٨٧	٠,٠٠٢	٣,٣١٢	١,٢٧١	٣,٦٦٧	مجموعة عليا	.١٥
			٠,٩٢٠	٢,٦٦٧	مجموعة دنيا	

دراسة مقارنة في القيادة الرؤيوية بين الأندية الرياضية والمنشآت.....

الارتباط بالدرجة الكلية	الدلالة	ت المحتسبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموعتين المتطرفتين	تسلسل العبارات
*٠,٧٣٠	٠,٠٠٠	٦,٤٠٩	٠,٨٧٧	٣,٦٦٧	مجموعة عليا	.١٦
			٠,٨٦٤	٢,١٤٨	مجموعة دنيا	
*٠,٧٤٢	٠,٠٠٠	٥,٠٩٦	٠,٥٧٧	٤,١١١	مجموعة عليا	.١٧
			١,٠١٨	٢,٩٦٣	مجموعة دنيا	
*٠,٧٢٨	٠,٠٠٠	٤,٦١٧	٠,٧٨٤	٤,٠٠٠	مجموعة عليا	.١٨
			١,٠٢٧	٢,٨٥٢	مجموعة دنيا	
*٠,٦٤٧	٠,٠٠٠	٦,٨٢٦	٠,٦٢٩	٤,٣٧٠	مجموعة عليا	.١٩
			٠,٨٣٢	٣,٠٠٠	مجموعة دنيا	
*٠,٣٦١	٠,٠٠٠	٤,٥٨٩	٠,٨٤٧	٣,٨٨٩	مجموعة عليا	.٢٠
			٠,٧٥١	٢,٨٨٩	مجموعة دنيا	
*٠,٦٨٢	٠,٠٠٠	٧,٦٤٩	٠,٧٢٤	٤,٢٩٦	مجموعة عليا	.٢١
			٠,٦٦٢	٢,٨٥٢	مجموعة دنيا	
*٠,٦٧٣	٠,٠٠٢	٣,٢١٣	١,٢٠٩	٣,٣٣٣	مجموعة عليا	.٢٢
			١,٠٧٤	٢,٣٣٣	مجموعة دنيا	
*٠,٦٤٩	٠,٠٠٣	٣,١٢١	١,٣٦٣	٢,٣٧٠	مجموعة عليا	.٢٣
			٠,٨٤٤	١,٤٠٧	مجموعة دنيا	
*٠,٦٠٣	٠,٠٠٠	٤,٢٢٣	١,٣٩١	٣,٣٧٠	مجموعة عليا	.٢٤
			٠,٧٨١	٢,٠٧٤	مجموعة دنيا	
*٠,٦٦٤	٠,٠٠٠	٣,٨٠٦	١,٢٤٠	٤,٠٠٠	مجموعة عليا	.٢٥
			١,٠٣٩	٢,٨١٥	مجموعة دنيا	
*٠,٦٦٢	٠,٠١١	٢,٦٢١	١,٠٩٥	٤,٢٥٩	مجموعة عليا	.٢٦
			١,١٨٨	٣,٤٤٤	مجموعة دنيا	
*٠,٧٠٣	٠,٠١١	٢,٦٢٤	١,١٩٢	٤,٠٣٧	مجموعة عليا	.٢٧
			١,٥٨١	٣,٠٣٧	مجموعة دنيا	
*٠,٦٦٧	٠,٠٠١	٣,٣٩٤	١,٥٦٤	٢,٢٩٦	مجموعة عليا	.٢٨
			٠,٥٠٦	١,٢٢٢	مجموعة دنيا	
*٠,٦٣٦	٠,٠٠٠	٥,٩٣٢	٠,٨٧٩	٤,١٨٥	مجموعة عليا	.٢٩
			١,٠٨٣	٢,٥٩٣	مجموعة دنيا	
*٠,٧٣١	٠,٠٣٥	٢,١٦٩	١,٤١٢	٣,٠٧٤	مجموعة عليا	.٣٠
			١,٣٤٧	٢,٢٥٩	مجموعة دنيا	
*٠,٧١١	٠,٠٠٠	٤,٣٥١	١,٣٥٣	٣,٧٠٤	مجموعة عليا	.٣١
			٠,٨٣٩	٢,٣٧٠	مجموعة دنيا	
*٠,٦٧٤	٠,٠٠٩	٢,٧٢٨	١,٤٦٩	٢,٨١٥	مجموعة عليا	.٣٢



## دراسة مقارنة في القيادة الرؤيوية بين الأندية الرياضية والمنتديات.....

الارتباط بالدرجة الكلية	الدلالة	ت المحتسبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموعتين المتطرفتين	تسلسل العبارات
			١,٠٩٩	١,٨٥٢	مجموعة دنيا	
*٠,٥٥٧	٠,٠٠٠	٤,٣٧٧	١,٢١٠	٣,٨١٥	مجموعة عليا	.٣٣
			١,١٥٢	٢,٤٠٧	مجموعة دنيا	
*٠,٥٥٦	٠,٠١٠	٢,٦٨٨	١,٣٥٧	٢,٩٢٦	مجموعة عليا	.٣٤
			١,٤٧٦	١,٨٨٩	مجموعة دنيا	
*٠,٧٦٤	٠,٠٠٠	٣,٧٧٢	١,٠٥٩	٣,٧٤١	مجموعة عليا	.٣٥
			١,٥٠٠	٢,٤٠٧	مجموعة دنيا	
*٠,٧٣١	٠,٠٠٠	٤,٨٥٢	١,٢١٩	٣,٥٥٦	مجموعة عليا	.٣٦
			١,١٩٢	١,٩٦٣	مجموعة دنيا	
*٠,٨٠٦	٠,٠٠٠	٤,٦٨٩	١,٢٢٨	٣,٧٤١	مجموعة عليا	.٣٧
			١,٢١٠	٢,١٨٥	مجموعة دنيا	
*٠,٧١٠	٠,٠١٨	٢,٤٤٧	١,٢١٩	٣,٥٥٦	مجموعة عليا	.٣٨
			١,٢٢٨	٢,٧٤١	مجموعة دنيا	
*٠,٧١٨	٠,٠٢١	٢,٣٧١	١,٥٧٧	٢,٥٥٦	مجموعة عليا	.٣٩
			١,١٤٤	١,٦٦٧	مجموعة دنيا	
*٠,٧١٩	٠,٠٠٠	٤,٥١٣	١,١٢١	٣,٥٥٦	مجموعة عليا	.٤٠
			١,١١١	٢,١٨٥	مجموعة دنيا	

### ٣-٣-٨ ثبات المقياس

للتحقق من ثبات المقياس تم استخدام طريقة معامل الفا، ان معادلة "الفا-كرونباخ" امتداد لمعادلتني (KR-20) و (KR-21) وتطويراً لهما من خلال ملاءمتها لحساب معامل ثبات المقاييس ذات الفقرات المترجة الإجابة فضلاً عن الإجابة المنقطعة (ann&wendy, 1995, 286). اذ بلغت قيمة معامل الفا (٠,٩٧)، ويعد معامل ثبات عالي إذ انه "يتراوح معامل الارتباط لثبات الاختبار ما بين ٠,٧٠ إلى ٠,٩٠" (ابو حويج وآخران ، ٢٠٠٢ ، ٦٨)، وحسبما أشار إليه كل من (سمارة وآخرين ، ١٩٨٩ ، ١٢٠) و (عودة والخليلي ، ٢٠٠٠ ، ١٤٦).

### ٣-٤ التطبيق النهائي للمقياس

تم تطبيق المقياس على عينة البحث البالغة (٦٩) عضواً بعد تزويدهم بالتعليمات حول كيفية الإجابة على المقياس استرشاداً بالملاحظات الواردة في التطبيق الاستطلاعي الاولي، وقد امتدت فترة التطبيق من ٢٣ / ١ / ٢٠١٣ لغاية ٦ / ٣ / ٢٠١٣.

٣-٣-٦ وصف المقياس وتصحيحه

استقر المقياس على (٤٠) فقرات موزعة على (٤) مجالات بواقع (١٠) فقرات لكل مجال، و تم وضع خمسة بدائل لاستجابة هي ( اتفق تماما ، اتفق ، اتفق إلى حد ما ، لا اتفق ، لا اتفق إطلاقاً )، عليه تم إعطاء الدرجات (١-٥) درجة مرتبة تنازلياً لان جميع الفقرات صيغت بشكل ايجابي، و بذلك تكون أعلى درجة يحصل عليها المستجيب تساوي عدد الفقرات مضروباً في أعلى وزن وهو (٥) والتي تمثل اجابة مرتفعة، في حين اقل قيمة يحصل عليها المستجيب تساوي عدد العبارات مضروباً في اقل وزن وهو (١) وتمثل اجابة منخفضة، (الملحق ٣)، وتم توزيع عبارات المقياس على الابعاد توزيعاً عشوائياً حتى لايتأثر المجيب بنمط الفقرة وكما في الجدول الاتي:

الجدول (٤)

التوزيع العشوائي المنتظم لعبارات المقياس

التسلسل	البعد	تسلسل العبارة في المقياس
١	تحديد الاتجاهات	١-٥-٩-١٣-١٧-٢١-٢٥-٢٩-٣٣-٣٧
٢	التركيز على المستفيدين	٢-٦-١٠-١٤-١٨-٢٢-٢٦-٣٠-٣٤-٣٨
٣	التمكين	٣-٧-١١-١٥-١٩-٢٣-٢٧-٣١-٣٥-٣٩
٤	القيم	٤-٨-١٢-١٦-٢٠-٢٤-٢٨-٣٢-٣٦-٤٠

وبما ان المقياس خماسي الاستجابة حسب مقياس ليكرت سيتم حساب نتيجة الاستجابة من خلال المتوسط الحسابي الموزون على وفق المستويات الاتية :

الجدول (٥)

نتيجة الاستجابة على وفق مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي الموزون	نتيجة الاجابة
من ١ الى ١,٧٩	لا اتفق اطلاقاً
من ١,٨٠ الى ٢,٥٩	لا اتفق
من ٢,٦٠ الى ٣,٣٩	اتفق الى حد ما
من ٣,٤٠ الى ٤,١٩	اتفق
من ٤,٢٠ الى ٥	اتفق تماماً

(الفراء، ٢٠١٠، ٢٦)

٤- عرض النتائج ومناقشتها

سيتم عرض النتائج ومناقشتها من خلال اختبار فرضيات البحث وكالاتي:

٤-١ الفرضية الاولى : لا يمتلك رؤساء الاندية الرياضية والمنتديات في محافظة نينوى صفات

القائد الرؤيوي.

الجدول (٦)

استجابات العينة حول القيادة الرؤيوية وابعادها

درجة الاستجابة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد القيادة الرؤيوية
متوسط	٦١,٣٩%	٣,٨٢	٣٠,٧	تحديد الاتجاهات
متوسط	٦١,٦٨%	٣,٩٧	٣٠,٨٤	التركيز على المستفيدين
متوسط	٦٢,٠٦%	٤,٤٨	٣١,٠٣	التمكين
متوسط	٦٣,٢٥%	٣,٨٤	٣١,٦٢	القيم
متوسط	٦٢,٠٩%	٩,٣٨	١٢٤,١٩	القيادة الرؤيوية

يتبين من الجدول (٦) ان درجة الاستجابة حول ابعاد القيادة الرؤيوية جاءت بدرجة متوسطة بنسب مئوية تراوحت ما بين (٦١,٣٩% - ٦٣,٢٥%) كذلك الحال بالنسبة للقيادة الرؤيوية بشكل عام فقد حصلت على درجة متوسط بنسبة مئوية قدرها (٦٢,٠٩%). مما يدفعنا الى رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل .

وقد يكون السبب في امتلاك رؤساء المنظمات الرياضية درجة متوسطة في القيادة الرؤيوية هو عدم قدرتهم على اىصال رؤيتهم الى الاعضاء العاملين فربما يمتلك الرؤساء رؤية عن تحقيق اهداف المنظمة الرياضية الا انهم لا يملكون مهارات الاتصال الكافية التي تساعد على اىصال رؤاهم الى بقية الاتباع واقناعهم بها الذين يفترض ان يكونوا مسؤولون عن تحقيق هذه الرؤية .

وفي هذا الصدد يشير الى (Kuhnert & Lewis, 1987, 648) الى انه " قد يكون المدير قادراً على وضع رؤية مستقبلية لأهداف المنظمة وأن يمتلك قدرات التحفيز وكذلك أن يكون صانعاً مميزاً للقرارات المؤثرة في المنظمة ولكنه غير قادر على تسويق أفكاره للآخرين واقناع الآخرين، مما يؤثر ذلك سلبياً على قدرته في النجاح كمدير ولكي يحقق المدير قدرة على الاتصال الناجح لابد أن يعي مفهوم المقولة التالية "ليس من المهم ما نعرف ولكن المهم من نعرف" فالقدرة على مقابلة الآخرين، وتطوير علاقات الاتصال تعتبر أداة رئيسية تساعده على تحقيق أهداف منظمته، فهو لا يستطيع أن يمتلك كل الإجابات وكل المهارات الضرورية ليكون ناجحاً في عمله ، فهو بحاجة إلى جهود الآخرين، ودعمهم وبالتالي فهو بحاجة إلى شبكة من العلاقات مع الآخرين، فكلما التقى بأفراد جدد وعلم نقاط القوة فيهم، فإنه يبني بنكاً من المصادر البشرية، فعندما يحتاج إلى مهارة أو معلومة معينة يستطيع أن يحصل عليها باتصاله بالشخص المناسب من شبكة العلاقات الخاصة به.

ان هذه النتيجة تعطينا صورة اجمالية عن القيادة الرؤيوية وابعادها لرؤساء المنظمات الرياضية، وللحصول على نتائج اكثر دقة تم تحليل اجابات العينة حول عوامل كل بعد من ابعاد القيادة الرؤيوية وكما في التحقق من الفرضيات الاتية:

٤-٢ الفرضية الثانية : لا يمتلك رؤساء الاندية الرياضية والمنتديات في محافظة نينوى درجة عالية في تحديد الاتجاهات

الجدول (٧)

نتيجة استجابات العينة حول تحديد الاتجاهات لرؤساء المنظمات الرياضية

ت	الفقرات	لا اتفق اطلاقاً	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق تماماً	الوسط الحسابي	نتيجة الاستجابة
١	يضع اهداف قصيرة المدى وبعيدة المدى	٥	٢٥	١٥	١٤	٢,٩٩	اتفق الى حد ما
٥	يمتلك توقعات كن كيفية الاداء	٢٤	١٨	١٠	٦	٢,٤٥	لا اتفق
٩	لديه رؤية متميزة تؤثر إيجابياً في الانشطة وعملياتها.	٠	١٩	١٨	٢٣	٣,٣٢	اتفق الى حد ما
١٣	تسهم رؤيته في تعزيز الإبداع التنظيمي.	٠	١٩	٢٠	١٧	٣,٣٥	اتفق الى حد ما
١٧	من أولوياته الاتجاه نحو التحسين المستمر في العمل.	٠	٣٨	١٦	٤	٢,٨٣	اتفق الى حد ما
٢١	يوضح لنا رسالة المنظمة والغرض من وجودها	٠	١٩	٢٧	١٢	٣,٢٢	اتفق الى حد ما
٢٥	يضع اهداف العمل استناداً إلى متطلبات العاملين.	٠	٢٧	١٦	١٢	٣,١٩	اتفق الى حد ما
٢٩	يضع جدولاً زمنياً لإنجاز الاهداف الإستراتيجية.	٠	٢٣	٢٢	١٥	٣,١٤	اتفق الى حد ما
٣٣	يحدد الاهداف في ضوء الموارد المتاحة.	٥	١٦	٥	١٧	٣,٦٢	اتفق
٣٧	يحدد الخطط الاستراتيجية بما ينسجم و الوضع التنافسي مع مثيلاتها من المنظمات الأخرى .	١٥	٣١	٦	١	٢,٥٩	لا اتفق

يتبين من الجدول (٧) ان اغلبية العبارات جاءت بنتيجة (اتفق الى حد ما) فقد حصلت على متوسط حسابي تراوح ما بين (٢,٨٣-٣,٣٥) باستثناء الفقرتين (٥، ٣٧) التي حصلت على نتيجة (لا اتفق) بوسط حسابي بلغ على التوالي (٢,٤٥ ، ٢,٥٩)، والفقرة (٣٣) التي جاءت بنتيجة (اتفق) بوسط حسابي قدره (٣,٦٢).

ويمكن ان تعزى نتيجة عدم الاتفاق حول الفقرات (٥، ٣٧) الى عدم التأكيد البيئي الذي تعيش فيه المنظمات الرياضية وعدم الاستقرار في البيئة و الخارجية ، اذ ان توقعات رئيس المنظمة الرياضية تعتمد على قدرته على قراءة المستقبل في ضوء التجارب السابقة وبما ان المستقبل يتميز بالغموض فانه لا يستطيع اعطاء توقعات حول الاداء ، الامر نفسه بالنسبة للمنظمات المنافسة فإمكانيات المنظمات الرياضية في تغير مستمر لذلك رئيس المنظمة الرياضية لا يستطيع ان يضع خطة استراتيجية في ضل بيئة مضطربة اذ يشير خطاب ( ١٩٨٥ ) أن أبرز العوامل التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي هي اضطراب البيئة الخارجية مما يجعل التخطيط متقادماً قبل بدئه (خطاب، ١٩٨٥، ١٣٢).

## دراسة مقارنة في القيادة الرؤيوية بين الأندية الرياضية والمنتديات.....

وهذا ما يفسر نتيجة الاتفاق على الفقرة (٣٣) ، اذ ان رؤساء المنظمات الرياضية تكون اهدافهم ضمن الموارد المتاحة فاذا كانت منحة الوزارة غير كافية سيتم تحديد اهداف قصيرة المدى قابلة للتنفيذ في وقت قصير .

٤-٣ الفرضية الثالثة : لا يمتلك رؤساء الاندية الرياضية والمنتديات في محافظة نينوى درجة عالية في التركيز على المستفيدين

### الجدول (٨)

نتيجة استجابات العينة حول التركيز على المستفيدين من قبل رؤساء المنظمات الرياضية

ت	الفقرات	لا اتفق اطلاقا	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق تماما	الوسط الحسابي	نتيجة الاستجابة
٢	يهتم بإشباع حاجات مدربي الألعاب الرياضية.	٠	٢٠	١٢	١	٣,٧٧	اتفق
٦	يضع تحقيق حاجات اللاعبين في أولويات اهتماماته.	٥	٢٧	١٣	١٥	٢,٩٤	اتفق الى حد ما
١٠	يجمع شكاوى اللاعبين واحتياجاتهم ويحلها إلى فرص للتحسين.	٢٤	١٨	٥	١٠	٢,٥٤	لا اتفق
١٤	يختبر وبانتظام رضا اللاعبين حول متطلبات اللعبة.	٠	٢٧	١٨	٧	٣,٢٠	اتفق الى حد ما
١٨	يوفر نظاماً شاملاً لتحفيز المدربين لمساعدتهم على التطوير والإبداع.	٢٣	١٨	٩	٧	٢,٥٢	لا اتفق
٢٢	يقيم نتائج التدريب على نحو جيد في إطار إنجاز الأهداف التنظيمية.	٥	١٢	٢٦	١٣	٣,٢٥	اتفق الى حد ما
٢٦	يؤكد على أمان وسلامة الوظيفة وصحة مواقع العمل.	١٢	٢٢	١٦	١١	٢,٧٢	اتفق الى حد ما
٣٠	يسعى الى توفير الأجهزة المساعدة للمدربين في التدريب	٠	٣١	١٦	٥	٣,١٢	اتفق الى حد ما
٣٤	يهتم بالموصفات القانونية للملاعب.	٠	٢٣	١٦	١٣	٣,٣٥	اتفق الى حد ما
٣٨	يسعى الى التعاقد مع المدربين المتميزين في خبراتهم التدريبية.	٠	١٦	٢١	١٨	٣,٤٣	اتفق

نلاحظ من الجدول (٨) نتيجة اغلبية فقرات التركيز على المستفيدين حصلت على نتيجة (اتفق) الى حد ما) فقد تراوحت اوساطها الحسابية ما بين (٢,٧٢-٣,٣٥)، وجاءت الفقرتين (٢، ٣٨) بنتيجة (اتفق) بوسط حسابي بلغ على التوالي (٣,٧٧، ٣,٤٣)، فيما حصلت الفقرتين (١٠، ١٨) على نتيجة (لا اتفق) بوسط حسابي بلغ على التوالي (٢,٥٤، ٢,٥٢).

من خلال ملاحظة مضمون العبارتين التي حصلتا على نتيجة (اتفق) نجد ان المنظمات الرياضية تسعى الى اشباع حاجات المدربين والتعاقد مع المتميزين منهم وهذا امر يمكن ان ننظر اليه بالإيجابية لصالح المنظمات الرياضية، بينما نلاحظ من خلال نتيجة (لا اتفق) على الفقرتين ( ١٠، ١٨) ان المنظمات الرياضية قليلة الاهتمام بحاجات اللاعبين وضعف الحوافز المقدمة اليهم.

## دراسة مقارنة في القيادة الرؤيوية بين الأندية الرياضية والمنديات.....

ويمكن ان يكون السبب في ذلك هو اعتماد المنظمات الرياضية على المنح المالية من الوزارة ، ونظراً لمحدودية المنح وزيادة الاحتياجات الرياضية من اجور لمدرين لعدة فعاليات رياضية وفنيين واداريين ومشاركات خارجية الامر الذي يدفع بالإدارة الى تقليل اجور اللاعبين.

ويرى الباحث ان هذا الاجراء هو السبب في تراجع مستوى الرياضة العراقية فغياب القوانين والتشريعات التي تحفظ حق الاندية واللاعبين مع وجود المنح المادية من قبل الوزارة تساعد على الفساد بالتالي المتضرر هو اللاعب، مما يضطر باللاعب الجيد الى البحث عن الاندية التي تضمن حقوقه والتخلي عن النادي الام، بالتالي يبقى في الاندية والمنديات اللاعبين المتواضعين وبهذا تتفقر الرياضة شيئاً فشيئاً.

٤-٤ الفرضية الرابعة : لا يمتلك رؤساء الاندية الرياضية والمنديات في محافظة نينوى درجة عالية في التمكين

### الجدول (٩)

نتيجة استجابات العينة حول التمكين من قبل رؤساء المنظمات الرياضية

ت	الفقرات	لا اتفق اطلاقاً	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق تماماً	الوسط الحسابي	نتيجة الاستجابة
٣	يوفر المعلومات الكافية التي يحتاج إليها الأفراد في وظائفهم.	٠	٢٥	٢٨	١٣	٢,٩١	اتفق الى حد ما
٧	يوفر قنوات اتصال سهلة وسريعة وفي جميع الاتجاهات.	٠	٢٧	٢٥	١٣	٢,٩١	اتفق الى حد ما
١١	يمتلك العاملون المعلومات الكاملة عن رؤية المنظمة وغاياتها وأهدافها.	٠	٣٠	٢٤	١٥	٢,٧٨	اتفق الى حد ما
١٥	يشعر الجميع بحرية مناقشة وتبادل الأفكار مع الإدارة العليا.	١	٨	١٩	٢٧	٣,٦٥	اتفق
١٩	يمتلك الأفراد العاملين صلاحيات تصحيح الأخطاء عند وقوعها.	٠	١٤	١٦	١٩	٣,٦٥	اتفق
٢٣	لديه ثقة عالية بقدرات الافراد في العمل.	٢	١١	١٥	١٩	٣,٧٠	اتفق
٢٧	يدرك بأن الرقابة المباشرة تحد من قدرات الأفراد على الابتكار والإبداع.	٤	٢٤	٢١	١٥	٢,٩٠	اتفق الى حد ما
٣١	يتفهم وظائف العاملين ومكانتها كجزء حيوي في المنظمة.	٠	١٧	٣٧	١٥	٢,٩٧	اتفق الى حد ما
٣٥	يشجع على تبني أفكار جديدة في العمل.	١٥	٢٧	١٢	١٢	٢,٤٣	اتفق الى حد ما
٣٩	يؤكد للعاملين على أن الأخطاء هي فرص حقيقية للتعلم.	٢	١٨	٢٧	١٤	٣,١٢	اتفق الى حد ما

يبين الجدول (٩) ان سبعة فقرات كانت بنتيجة (اتفق الى حد ما) بوسط حسابي تراوح ما بين

(٣,١٢-٢,٤٣)، وحصلت العبارات (١٥، ١٩، ٢٣) على نتيجة ( اتفق) بوسط حسابي بلغ على

التوالي (٣,٦٥، ٣,٦٥، ٣,٧٠)، والتي نستدل من مضمونها ان في المنظمات الرياضية هناك حرية في مناقشة الافكار مع الادارة ويوجد ثقة متبادلة وهناك تفويض لبعض الصلاحيات، وهي من الممارسات الايجابية في حال اكمال جوانبها فالتمكن في الدول المتقدمة هو السمة السائدة في المنظمة ولكن بعد توفير بيئة عمل مادية ونفسية مناسبة اذ يعرف التمكين بانه " استراتيجية تنظيمية تهدف اعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل مع توفير الموارد كافة وبيئة عمل مناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة التامة بهم (المعاني واخران، ٢٠٠٩، ٣٦٢).

٤-٥ الفرضية الخامسة : لا يمتلك رؤساء الاندية الرياضية والمنتديات في محافظة نينوى درجة عالية في القيم

### الجدول (١٠)

#### نتيجة استجابات العينة حول القيم لرؤساء المنظمات الرياضية

ت	الفقرات	لا اتفق اطلاقاً	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق تماماً	الوسط الحسابي	نتيجة الاستجابة
٤	يمتلك اخلاق عالية في تعامله مع العاملين.	٣	١٣	١٨	٢٣	٣,٤١	اتفق
٨	يعتمد على الموضوعية في تقييم العاملين.	٤	٢٠	٢٥	١٤	٢,٩٧	اتفق الى حد ما
١٢	يوزع الحوافز بعدالة على العاملين.	٠	٢٢	٣١	١٤	٢,٩٤	اتفق الى حد ما
١٦	يؤمن بالشفافية في سياسة المنظمة الداخلية والخارجية.	١	١٥	٢٧	١٨	٣,٢٥	اتفق الى حد ما
٢٠	يستند على التغذية العكسية حول أداء العاملين.	٠	٢٩	٢٦	١٣	٢,٨٠	اتفق الى حد ما
٢٤	يستند على معايير موضوعية في تقدم العاملين يعرفها الجميع.	٠	٢٢	٣٤	١١	٢,٩٠	اتفق الى حد ما
٢٨	يبحث باستمرار عن أفضل الطرائق لأداء الأعمال.	٠	٢٣	٣٦	٧	٢,٨٦	اتفق الى حد ما
٣٢	يتدخل في حل النزاعات التي تحدث في منظمنا.	٠	٨	١٨	١٩	٣,٨٦	اتفق
٣٦	يعمل على تنمية الشعور بالفخر كوننا أعضاء في المنظمة.	٣	١٦	٢٠	١٤	٣,٣٥	اتفق الى حد ما
٤٠	هناك احترام متبادل بيننا وبين رئيس منظمنا.	٠	٦	٢١	٢٤	٣,٧٨	اتفق

يتبين من الجدول (١٠) ان سبعة فقرات حصلت على نتيجة (اتفق الى حد ما) بوسط حسابي تراوح ما بين (٢,٨٠-٣,٣٥)، فيما حصلت الفقرات (٤، ٣٢، ٤٠) على نتيجة (اتفق) بوسط حسابي بلغ على التوالي (٣,٤١، ٣,٨٦، ٣,٧٨). وهو ما يدل على اتفاق العينة حول امتلاك الرئيس اخلاق عالية وانه يتدخل في حل النزاعات القائمة وان هناك احترام متبادل ما بين الرئيس والاعضاء ويرى الباحث تمتع رئيس النادي بالأخلاق العالية والتي يستدل عليها الاعضاء من خلال سلوكه وتصرفاته معهم هو السبب نفسه الذي دفعهم الى انتخابه ليقود منظمهم اما في المنتديات فيعزى الى الاختيار الصائب لوزارة الشباب والرياضة في اختيار مدير منتدى لديه اخلاق عالية، ويرى الباحث ان المنظمة الرياضية هي منظمة اخلاقية بالمقام الاول فالرياضة اخلاق ورئيس المنظمة الرياضية يقرر الاسلوب

القيادي الذي ينعكس على مناخ المنظمة، فلا يعقل في استخدام أسلوب استبداديا قائما على اسكات المعارضين ونحن نعيش في منظمة ديمقراطية و في ظل بيئة سياسية تؤكد على الممارسات الديمقراطية عن طريق تشجيع الراي المستقل والانصات له وهذا ما ادركه رؤساء المنظمات الرياضية خصوصا وانهم يحتاجون الى هذا الاسلوب لكسب ولاء العاملين وهنا يشير (خوام ٢٠١١) إن القيادة الديمقراطية التي تمنح تقديرا للموظف لتنفيذ عمله بمرونة وبطريقة سريعة بعيدة عن تعقيدات الروتين " دون إلحاق ضرر بحيث تكون مناسبة لقدراته وطموحاته تساعد على التجديد والابتكار ومن ثم الشعور بالرضا لما يقوم به من مهام ، وابرار ولائه للمنظمة (خوام، ٢٠١١، ٥٤).

٤-٥ الفرضية السادسة: لا يوجد فروق معنوية بين الانية والمنتديات في القيادة الرؤيوية

### الجدول (١١)

#### مقارنة بين الاندية والمنتديات في القيادة الرؤيوية

القيادة الرؤيوية	المنظمات	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحتسبة	الدلالة	المعنوية
تحديد الاتجاهات	المنتديات	٢٠	٣١,١٥٠	٣,١٦٧	٠,٦٢٨	٠,٥٣٢	غير معنوي
	الاندية	٤٩	٣٠,٥١٠	٤,٠٧٨			
التركيز على المستفيدين	المنتديات	٢٠	٣١,٤٠٠	٣,٧٤٧	٠,٧٤٥	٠,٤٥٩	غير معنوي
	الاندية	٤٩	٣٠,٦١٢	٤,٠٧٦			
التمكين	المنتديات	٢٠	٢٨,٤٥٠	٤,٢٣٦	٣,٢٦٦	٠,٠٠٢	معنوي
	الاندية	٤٩	٣٢,٠٨٢	٤,١٧٣			
القيم	المنتديات	٢٠	٣٠,٦٥٠	٣,٠٣١	١,٣٥٣	٠,١٨٠	غير معنوي
	الاندية	٤٩	٣٢,٠٢٠	٤,٠٨٥			
القيادة الرؤيوية	المنتديات	٢٠	١٢١,٦٥٠	٦,٥١٥	١,٤٤٨	٠,١٥٢	غير معنوي
	الاندية	٤٩	١٢٥,٢٢٤	١٠,١٩٩			

من الجدول (١١) تراوحت الاوساط الحسابية للمنتديات في ابعاد القيادة ما بين (٢٨,٤٥٠-٣١,٤٠٠) بانحراف معياري تراوح ما بين (٣,٠٣١-٤,٢٣٦) فيما تراوحت الاوساط الحسابية للاندية في ابعاد القيادة الرؤيوية ما بين (٤,١٧٣-٤,٠٧٦) ، وعند المقارنة بين الاوساط الحسابية للأبعاد (تحديد الاتجاهات، التركيز على المستفيدين، القيم) بلغت قيمة (ت) المحتسبة على التوالي (٠,٦٢٨-٠,٧٤٥-١,٣٥٣) بقيمة دلالة بلغت على التوالي (٠,٥٣٢، ٠,٤٥٩، ٠,١٨٠) على التوالي وهي اكبر من مستوى الدلالة المعتمدة البالغة (٠,٠٥) مما يدل على عدم معنوية الفروق في الابعاد باستثناء بعد التمكين اذ بلغت قيمة (ت) المحتسبة له (٣,٢٦٦) بمستوى دلالة (٠,٠٠٢) وهو اصغر من قيمة الدلالة المعتمدة مما يدل على معنوية الفروق لصالح رؤساء الاندية الرياضية. اما الفروق في القيادة الرؤيوية الكلية فقد بلغ الوسط الحسابي للاندية (١٢٥,٢٢٤) بانحراف معياري قدره (١٠,١٩٩) وبلغ الوسط الحسابي للمنتديات (١٢١,٦٥٠) بانحراف معياري قدره (٦,٥١٥) وعند اجراء المقارنة بلغت قيمة (ت) المحتسبة (١,٤٤٨) بمستوى دلالة قدره (٠,١٥٢) مما يدل على عدم معنوية الفروق.



ويمكن ان تعزى هذه النتيجة الى الاختلاف بين هيكلية الاندية والمنتديات فالسلطات الممنوحة لرئيس النادي لا تمكنه من الزامهم بالدوام وفرض رايه عليهم، فهو يحدد لهم الخطوط الرئيسية في العمل ويلبي احتياجاتهم وهم لديهم الحرية في اختيار طريقة التنفيذ من حيث كيفية التدريب واوقاته واسلوب التعامل مع اللاعبين ، اما في المنتديات فالأعضاء هم موظفون ملتزمون بالدوام الرسمي وعليهم الالتزام بتعليمات المدير، فقد لا يعطي المدير مزيدا من الصلاحيات حرصا منه على الزامهم بساعات العمل المطلوبة من كل موظف حكومي.

#### ٥. الاستنتاجات والتوصيات

##### ١-٥ الاستنتاجات

١. يمتلك رؤساء الاندية الرياضية والمنتديات صفات القائد الرؤيوي بدرجة متوسطة.
٢. يتفق اعضاء الاندية والمنتديات على ان رؤسائهم يحددون الاهداف في ضوء الموارد المتاحة، ولا يتفقون حول امتلاكهم توقعات كن كيفية الاداء وقدرتهم على تحديد الخطط الاستراتيجية بما ينسجم و الوضع التنافسي مع مثيلاتها من المنظمات الأخرى .
٣. يهتم ورؤساء الاندية ومدراء المنتديات بإشباع حاجات مدربي الألعاب الرياضية و يسعون الى التعاقد مع المدربين المتميزين في خبراتهم التدريبية الا انهم لا يجمعوا شكاوى اللاعبين واحتياجاتهم وليس لديهم نظاماً شاملاً لتحفيز المدربين على التطوير والإبداع.
٤. يشعر العاملین بحرية مناقشة وتبادل الأفكار مع الإدارة العليا. ويمتلكون صلاحيات تصحيح الأخطاء عند وقوعها ورؤساء الاندية ومدراء المنتديات لديهم ثقة عالية بقدرات الافراد في العمل.
٥. يمتلك رؤساء الاندية والمنتديات اخلاق عالية في تعاملهم مع العاملين. و يتدخلون في حل النزاعات التي تحدث في منظماتهم وهناك احترام متبادل بينهم وبين الاعضاء العاملين.
٦. لا يوجد فروق معنوية بين رؤساء الاندية والمنتديات في القيادة الرؤيوية وابعادها، باستثناء وجود فروق معنوية في بعد التمكين لصالح الاندية.

##### ٥-٢ التوصيات

١. تشجيع رؤساء الاندية والمنتديات على الاشتراك بدورات حول اساليب القيادة الرؤيوية.
٢. على رؤساء الاندية ومدراء المنتديات وضع اكثر من خطة في ضوء توقعاتهم للمتغيرات البيئية حتى لا يكون التنفيذ ارتجاليا.
٣. على الاندية والمنتديات الاهتمام باللاعبين وتشجيع المدربين على تطوير انفسهم من خلال الاشتراك الدورات التدريبية.
٤. تعزيز روح الثقة بين رؤساء الاندية ومدراء المنتديات من جهة وبين العاملين من جهة اخرى.

٥. ضرورة استمرار التعامل الاخلاقي بين القائد والعاملين في الاندية والمنتديات.  
٦. على المنتديات توسيع صلاحيات العاملين في المجال الرياضي فيما يتعلق بعملهم .

#### المصادر

#### المصادر العربية

- ١- القصاص، مهدي محمد، (٢٠٠٧) : مبادئ الإحصاء والقياس الاجتماعي ، عامر للطباعة والنشر، المنصورة، مصر.
- ٢- أبو حويج ، مروان وآخران (٢٠٠٢) : القياس والتقويم في التربية وعلم النفس ، ط ١ ، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، عمان.
- ٣- سمارة ، عزيز وآخرون (١٩٨٩) : مبادئ القياس والتقويم في التربية ، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان
- ٤- عودة ، احمد سليمان والخليبي ، خليل يوسف (٢٠٠٠) : الإحصاء للباحث في التربية والعلوم الإنسانية ، دار الفكر، عمان.
- ٥- بلوم ، بنيامين ، وآخرون ، (١٩٨٦) : تقييم الطالب التجميعي والتكويني ، ترجمة محمد أمين المفتي ، وآخرون ، مطابع المكتب المصري الحديث ، القاهرة
- ٦- ميخائيل، امطانيوس، (٢٠٠١) : القياس والتقويم في التربية الحديثة، مطبعة نفحة إخوان، دمشق، سوريا.
- ٧- المياحي، امل اسماعيل (٢٠٠٥): اثر اختلاف حجم العينة وطول المقياس في الخصائص السايكومترية لمقاييس الشخصية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بغداد.
- ٨- الهمالي ، عبد الله عامر ، (١٩٩٤) : اسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته ، ليبيا ، بنغازي ، منشورات جامعة يونس.
- ٩- الفراء، وليد عبد الرحمن (٢٠١٠): تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي spss، الندوة العلمية للشباب الاسلامي.
- ١٠- علام ، صلاح الدين محمود (٢٠٠٠) : تحليل بيانات البحوث التقنية والتربوية والاجتماعية ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
- ١١- عودة ، احمد سليمان(١٩٨٥) : القياس والتقويم في العملية التدريسية ، المطبعة الوطنية عمان.
- ١٢- الخطيب، احمد وآخرون(١٩٨٥): البحث والتقويم التربوي ، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان
- ١٣- الانصاري ، بدر محمد ، (٢٠٠٠) : قياس الشخصية ، الكويت ، دار الكتاب الحديث .
- ١٤- عبد الحفيظ ، اخلاص محمد ، ومصطفى حسين باهى ، (٢٠٠٠) : طرق البحث العلمي والتحليل الاحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية ، مركز الكتاب والنشر القاهرة .

- ١٥- الظاهر ، زكريا محمد وآخرون ، (١٩٩٩) : مبادئ القياس والتقويم في التربية ، عمان ، مكتبة دار الثقافة ، للنشر والتوزيع .
- ١٦- جواد، شوقي ناجي ووهيب، رضا رزاق والرحيم، أياد محمود، (١٩٨٨)، مبادئ الإدارة، مطبعة التعليم العالي، بغداد.
- ١٧- خطاب، عائدة . (١٩٨٥) : الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، بيروت.
- ١٨- الدهان، أميمه وسالم، فؤاد الشيخ ورمضان، زياد ومخامرة، محسن (٢٠٠٥): المفاهيم الإدارية الحديثة، ط٨، مركز المكتب الأردني، عمان، الأردن.
- ١٩- المعاني، ايمن عودة وأخو ارشيدة وعبد الحكيم عقلة (٢٠٠٩): التمكين الإداري واثاره في ابداع العاملين في الجامعة الاردنية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد (٥)، العدد (٢).
- ٢٠- الكواز، عدي غانم محمود ، (٢٠٠٥) : "مقاومة التغيير التنظيمي في ضوء القيم الإدارية في الأندية الرياضية للمنطقة الشمالية في العراق" ، (أطروحة دكتوراه غير منشوره ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الموصل) .
- ٢١- خوام، حبيب سميح (٢٠١١): الرضا الوظيفي لدى العاملين واثار على الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير، ادارة الاعمال، الاكاديمية البريطانية للتعليم العالي.
- ٢٢- السالم، مؤيد سعيد، (١٩٨٨) : نظرية المنظمة: مداخل وعمليات، مطبعة شفيق، بغداد.
- ٢٣- حسن، محمد حربي، (١٩٨٩): علم المنظمة، ط١، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، العراق.
- ٢٤- جودة، محفوظ أحمد، (٢٠٠٤): إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٥- الفضل، مؤيد عبد الحسين و الطائي، يوسف حجيم، (٢٠٠٤): إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك ((منهج كمي))، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٢٦- ابو حلينة، فائق حسني ، (٢٠٠٤) : الحديث في الإدارة الرياضية ، دار وائل للنشر ، عمان.

#### المصادر الاجنبية

- 27- Darrouzet, John, (2006), Visionary Leadership: A Second Look, <http://www.baldrigeblog.com/blogs/JD-3-31-2006-2a-2.aspx>.
- 28- Westley, F., & Mintzberg, H., (1989), Visionary leadership and strategic management, Strategic Management Journal, Vol (10). NO (3).
- 29- Nanus, Burt, (1992), Visionary Leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization, San Francisco: Jossey-Bass.
- 30- Caglayan, Ebulula Caddesi, (2003), Visionary & Innovative Leaders. <http://www.amrop-tr.com>.
- 31- Cheong, Ronnie Y., (2003), Visionary Leadership In Knowledge Management. <http://www.drcheong.com>.

- 32- Beuchert.A.K. & Mendoza, J.L (1990): Amount Carlo comparison of ten items discrimination indices, Journal of Educational Measurement, Vol. (16).NO(11).
- 33- Ann, R.R. & Wendy. M.(1995): The psychometric Characteristics of choice Items. Journal. Educational Measurement Vol.32, No.3 .
- 34- Kuhnert, K.W., & Lewis, P. (1987): Transactional and transformational leadership:A constructive, Academy of Management Review, 12.
- 35- Malaska, Pentti & Holstius, Karin, (1999), Visionary Management, Finland Research Centre, Turku School of Economics, (<http://www.tukkk.fi/tutu/FUTU/Tuotokset/vision.htm>).
- 36- Yuki, G. A., (2002), Leadership in organizations, 5<sup>th</sup> ed., New Jersey: Prentice Hall.
- 37- Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary, 2005, Management, 8th ed., prentice Hall of India, New Delhi.
- 38- Cuddy, Michael K., (2004): Management, John Wiley & Sons, Inc. [www2.una.edu/](http://www2.una.edu/).
- 39- Robbins, S.& David, A., (2004): Fundamental Of management, Essential, Concept and Application, Prentice Hall, Inc,USA.
- 40- Augustine, Sanjiv & Woodcock, Susan, (2003) : Agile Project Management, [www.ccpaace.com](http://www.ccpaace.com).
- 41- Wells, H.G. & Mott, John R., (2006): Visionary Leadership in World Futures.( [http://www.jaygary.com/visionary\\_leadership.shtml](http://www.jaygary.com/visionary_leadership.shtml)).
- 42- Schermerhorn, John & Osboren, Richard (1997) : Organizational Behavior, John Wiley & Sons, Inc , N Y.
- 43- Safi, Louay, (2005): Visionary Leadershi: Vision, Communication, Empowerment & Discipline.  
<http://ildc.net/visionary-leadership.htm>.
- 44- Wells, H.G. & Mott, John R., (2006): Visionary Leadership in World Futures.  
[http://www.jaygary.com/visionary\\_leadership.shtml](http://www.jaygary.com/visionary_leadership.shtml).
- 45- Daft, L. Richard, (2001): Organization Theory & Design, 2<sup>nd</sup> South-Western College Publishing, Ohio.
- 46- Dessler, Gary, (1998): Management: leading people and organizations in the 21<sup>st</sup> century, Prentice Hall, Inc.
- 47- Chies, Steve, (2002): Quality Leadership Position Paper, American Health Care Association, [www.ahca.org](http://www.ahca.org) .
- 48- Donald Chrusciel & Dennis W. Field, (2003): From Critical Success Factors into Criteria for Performance Excellence – An Organizational Change Strategy, Journal of Industrial Technology, 19(4).

#### الملاحق

#### الملحق (١)

م/ استبيان آراء الخبراء حول صلاحية مقياس القيادة الرؤيوية بصيغته الاولية

الأستاذ ..... المحترم

السلام عليكم ..

في النية إجراء البحث الموسوم (مقارنة في القيادة الرؤيوية بين الأندية والمنتديات في محافظة

نينوى )

## دراسة مقارنة في القيادة الرؤيوية بين الأندية الرياضية والمنتديات .....

وقد تم إعداد أداة القيادة الرؤيوية استناداً إلى أبعاد القيادة الرؤيوية المشار إليها بالمصادر العلمية، ولكونكم من ذوي الخبرة العلمية نرجو التفضل بالإطلاع على الأداة لبيان آرائكم حول صلاحية الاداة في ضوء الاتي :

١. صلاحية المحاور والفقرات المنسوبة إليها.
  ٢. وضوح الفقرات.
  ٣. حذف وإضافة وتعديل ما ترونه مناسباً.
  ٤. ملائمة بدائل الإجابة التي يقترحها الباحث هي ( اتفق تماماً ، اتفق ، اتفق إلى حد ما ، لا اتفق ، لا اتفق إطلاقاً )
- ملاحظة : ان المقياس يتم الاجابة عليه من اعضاء الهيئات الادارية في الاندية والموظفين المختصين في الجانب الرياضي في المنتديات

الاسم والدرجة العلمية : التخصص :

التوقيع

مع وافر الشكر والامتنان

### أ - تحديد الاتجاهات:

هو بيان الرؤية بشكل كبير على ما يريد القائد إنجازها، والمستوى الذي يعمل فيه، فضلاً عن أن القائد يمكن أن يتصور رؤية مستقبلية لانجازات جديدة ضمن المنطقة تمكن من تعظيم قدرة المنظمة للسيطرة على مستقبلها وقدرتها وتأكيد الإحساس بالاتجاه. و بيان رسالة المنظمة فهو معني بإيصال إحساس معين من الاتجاه ويحدد غرض المنظمة، في حين تتطلب مهمة القائد بأن يضع الأهداف التي هي نتائج محددة يريد من المجموعة أن تنجزها .

ت	العبارات	صالحة	غير صالحة	الملاحظات
	يمتلك رئيس (النادي/ مدير المنتدى ) الصفات الاتية:			
١	يضع اهداف قصيرة المدى وبعيدة المدى			
٢	يمتلك توقعات كن كيفية الاداء			
٣	لديه رؤية متميزة تؤثر إيجابياً في الانشطة وعملياتها.			
٤	تسهم رؤيته في تعزيز الإبداع التنظيمي.			
٥	من أولوياته الاتجاه نحو التحسين المستمر في العمل.			
٦	يوضح لنا رسالة المنظمة والغرض من وجودها			
٧	يضع اهداف العمل استناداً إلى متطلبات العاملين.			
٨	يحرص على أن تكون الأهداف التنظيمية والإستراتيجية معلنة ومفهومة للجميع.			
٩	يضع جدولاً زمنياً لإنجاز الاهداف الإستراتيجية.			
١٠	يحدد الاهداف في ضوء الموارد المتاحة.			
١١	يحدد الخطط الإستراتيجية بما ينسجم و الوضع التنافسي مع مثيلاتها من المنظمات الأخرى .			

### ب - التركيز على المستفيدين

## دراسة مقارنة في القيادة الرؤيوية بين الأندية الرياضية والمنشآت.....

ان المستفيد من الخدمات الرياضية هو الشخص الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحقيق رضاه على طلب الخدمة مرات أخرى			
الملاحظات	غير صالحة	صالحة	١ يتم التركيز على الفعاليات الرياضية الأكثر شعبية في المنطقة.
			٢ يهتم بإشباع حاجات مدربي الألعاب الرياضية.
			٣ يضع تحقيق حاجات اللاعبين في أولويات اهتماماته.
			٤ يجمع شكاوى اللاعبين واحتياجاتهم ويحلها إلى فرص للتحسين.
			٥ يختبر ويانتظام رضا اللاعبين حول متطلبات اللعبة.
			٦ يوفر نظاماً شاملاً لتحفيز المدربين لمساعدتهم على التطوير والإبداع.
			٧ يقيم نتائج التدريب على نحو جيد في إطار إنجاز الأهداف التنظيمية.
			٨ يؤكد على أمان وسلامة الوظيفة وصحة مواقع العمل.
			٩ يسعى الى توفير الأجهزة المساعدة للمدربين في التدريب
			١٠ يهتم بالموصفات القانونية للملاعب.
			١١ يسعى الى التعاقد مع المدربين المتميزين في خبراتهم التدريبية.
<b>ج- التمكين</b>			
وهو نوع من الإدارة المفتوحة إذ يسمح التمكين بإشراك المستويات الإدارية كافة بعمليات صنع القرارات وتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية وإزالة العوائق الرسمية.			
الملاحظات	غير صالحة	صالحة	١ يوفر المعلومات الكافية التي يحتاج إليها الأفراد في وظائفهم.
			٢ يحرص على إطلاع العاملين على جميع المعلومات الخاصة بالمنظمة.
			٣ يوفر قنوات اتصال سهلة وسريعة وفي جميع الاتجاهات.
			٤ يمتلك العاملون المعلومات الكاملة عن رؤية المنظمة وغاياتها وأهدافها.
			٥ يشعر الجميع بحرية مناقشة وتبادل الأفكار مع الإدارة العليا.
			٦ يمتلك الأفراد العاملين صلاحيات تصحيح الأخطاء عند وقوعها.
			٧ لديه ثقة عالية بقدرات الافراد في العمل.
			٨ يدرك بأن الرقابة المباشرة تحد من قدرات الأفراد على

## دراسة مقارنة في القيادة الرؤيوية بين الأندية الرياضية والمنتديات.....

			الابتكار والإبداع.
			٩ يتفهم وظائف العاملين ومكانتها كجزء حيوي في المنظمة.
			١٠ يشجع على تبني أفكار جديدة في العمل.
			١١ يؤكد للعاملين على أن الأخطاء هي فرص حقيقية للتعلم.
<b>د- القيم</b>			
القيم هي بمثابة "الميثاق الأخلاقي" لأية منظمة من المنظمات، فالقيادة المستندة على القيم، التي تعني تعريف القائد الذي يحمل رؤية مستندة إلى قيم فضلى وإيصال هذه القيم إلى المنظمة وتحويلها إلى صيغ رسمية، وهي قيم الصدق والعدالة والحيادية ومساعدة الآخرين والاحترام المتبادل.			
الملاحظات	صالحة	غير صالحة	١ يمتلك اخلاق عالية في تعامله مع العاملين.
			٢ يعتمد على الموضوعية في تقييم العاملين.
			٣ يوزع الحوافز بعدالة على العاملين.
			٤ يؤمن بالشفافية في سياسة المنظمة الداخلية والخارجية.
			٥ يستند على التغذية العكسية حول أداء العاملين.
			٦ يستند على معايير موضوعية في تقدم العاملين يعرفها الجميع.
			٧ يبحث باستمرار عن أفضل الطرائق لأداء الأعمال.
			٨ يتدخل في حل النزاعات التي تحدث في منظمنا.
			٩ يؤكد على الرقابة الذاتية في أداء الواجبات.
			١٠ يعمل على تنمية الشعور بالفخر كوننا أعضاء في المنظمة.
			١١ هناك احترام متبادل بيننا وبين رئيس منظمنا.

### الملحق (٢)

#### العبارات المحذوفة استنادا الى آراء الخبراء

نص العبارة	تسلسل العبارة	البعد الذي تنتمي اليه العبارة
يحرص على أن تكون الأهداف التنظيمية والإستراتيجية معلنة ومفهومة للجميع.	٨	تحديد الاتجاهات
يتم التركيز على الفعاليات الرياضية الأكثر شعبية في المنطقة.	١	التركيز على المستفيدين
يحرص على إطلاع العاملين على جميع المعلومات الخاصة بالمنظمة.	٢	التمكين
يؤكد على الرقابة الذاتية في أداء الواجبات.	٩	القيم

### الملحق (٣)

السيد عضو (النادي/ المنتدى) المحترم..

## دراسة مقارنة في القيادة الرؤيوية بين الأندية الرياضية والمنتديات.....

نضع بين يديك استبيان عن سلوك (رئيس النادي/ مدير المنتدى) الذي تعمل فيه، لذا ارجو منكم الاجابة بدقة وموضوعية على عبارات الاستبيان بوضع (✓) اما البديل الذي يتفق مع الواقع خدمة للبحث العلمي. علما ان اجابتك محاطة بسرية تامة ، و شكراً لتعاونكم

ت	العبارات	اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حدما	لا اتفق	لا اتفقا
١.	يضع اهداف قصيرة المدى وبعيدة المدى					
٢.	يهتم بإشباع حاجات مدربي الألعاب الرياضية.					
٣.	يوفر المعلومات الكافية التي يحتاج إليها الأفراد في وظائفهم.					
٤.	يمتلك اخلاق عالية في تعامله مع العاملين.					
٥.	يمتلك توقعات كن كيفية الاداء					
٦.	يضع تحقيق حاجات اللاعبين في أولويات اهتماماته.					
٧.	يوفر قنوات اتصال سهلة وسريعة وفي جميع الاتجاهات.					
٨.	يعتمد على الموضوعية في تقييم العاملين.					
٩.	لديه رؤية متميزة تؤثر إيجابياً في الأنشطة وعملياتها.					
١٠.	يجمع شكاوى اللاعبين واحتياجاتهم ويحلها إلى فرص للتحسين.					
١١.	يجمع شكاوى اللاعبين واحتياجاتهم ويحلها إلى فرص للتحسين.					
١٢.	يوزع الحوافز بعدالة على العاملين.					
١٣.	تسهم رؤيته في تعزيز الإبداع التنظيمي.					
١٤.	يختبر و بانتظام رضا اللاعبين حول متطلبات اللعبة.					
١٥.	يشعر الجميع بحرية مناقشة وتبادل الأفكار مع الإدارة العليا.					
١٦.	يؤمن بالشفافية في سياسة المنظمة الداخلية والخارجية.					
١٧.	من أولوياته الاتجاه نحو التحسين المستمر في العمل.					
١٨.	يوفر نظاماً شاملاً لتحفيز المدربين لمساعدتهم على التطوير والإبداع.					
١٩.	يمتلك الأفراد العاملين صلاحيات تصحيح الأخطاء عند وقوعها.					
٢٠.	يستند على التغذية العكسية حول أداء العاملين.					
٢١.	يوضح لنا رسالة المنظمة والغرض من وجودها					
٢٢.	يقيم نتائج التدريب على نحو جيد في إطار إنجاز الأهداف					



## دراسة مقارنة في القيادة الرؤيوية بين الأندية الرياضية والمنتديات.....

ت	العبارات	اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حدما	لا اتفق	لا اتفقا اطلاقا
	التنظيمية.					
٢٣.	لديه ثقة عالية بقدرات الافراد في العمل.					
٢٤.	يستند على معايير موضوعية في تقدم العاملين يعرفها الجميع.					
٢٥.	يضع اهداف العمل استناداً إلى متطلبات العاملين.					
٢٦.	يؤكد على أمان وسلامة الوظيفة وصحة مواقع العمل.					
٢٧.	يدرك بأن الرقابة المباشرة تحد من قدرات الأفراد على الابتكار والإبداع.					
٢٨.	يبحث باستمرار عن أفضل الطرائق لأداء الأعمال.					
٢٩.	يضع جدولاً زمنياً لإنجاز الاهداف الإستراتيجية.					
٣٠.	يسعى الى توفير الأجهزة المساعدة للمدربين في التدريب					
٣١.	يتفهم وظائف العاملين ومكانتها كجزء حيوي في المنظمة.					
٣٢.	يتدخل في حل النزاعات التي تحدث في منظمنا.					
٣٣.	يحدد الاهداف في ضوء الموارد المتاحة.					
٣٤.	يهتم بالمواصفات القانونية للملاعب.					
٣٥.	يهتم بالمواصفات القانونية للملاعب.					
٣٦.	يعمل على تنمية الشعور بالفخر كوننا أعضاء في المنظمة.					
٣٧.	يحدد الخطط الاستراتيجية بما ينسجم و الوضع التنافسي مع مثيلاتها من المنظمات الأخرى .					
٣٨.	يسعى الى التعاقد مع المدربين المتميزين في خبراتهم التدريبية.					
٣٩.	يؤكد للعاملين على أن الأخطاء هي فرص حقيقية للتعلم.					
٤٠.	هناك احترام متبادل بيننا وبين رئيس منظمنا.					